السلوك الإداري
والهندسة الإدارية

دكتور
إيهاب عيسى المصرى
رئيس مجلس إدارة
الأكاديمية المتحدة
للتدريب والاستشارات

دكتور
طارق عبدالرؤوف عامر
مستشار اللجنة العلمية
بالأكاديمية المتحدة
للتدريب والاستشارات

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة - ٢٠١٥

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية

المصرى ، إيهاب عيسى

السلوك الإدارى والهندسة الإدارية / إعداد إيهاب عيسى المصرى - طارق عبد الرؤوف عامر .

ط١. - الجيزة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة - ٢٠١٥ م

٤٢٤ ص ، ١٧ X ٢٤

تدمك : ٥ - ٥١ - ٥٢٨٥ - ٩٧٧ - ٩٧٨

١- السلوك الإدارى

أ. عامر ، طارق عبد الرؤوف (مؤلف مشارك)

ب. العنوان

٦٥٨,٠١٥ ٢٠١٥/١٧٧١٧

الطبعة الأولى

١٤٣٧هـ - ٢٠١٥م

رقم الإيداع : ٢٠١٥/١٧٧١٧

تدمك : ٥ - ٥١ - ٥٢٨٥ - ٩٧٧ - ٩٧٨

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة

عمارة ١٢ شارع طه أمين – خلف حى الهرم – الطالبية فيصل

جيزة – جمهورية مصر العربية

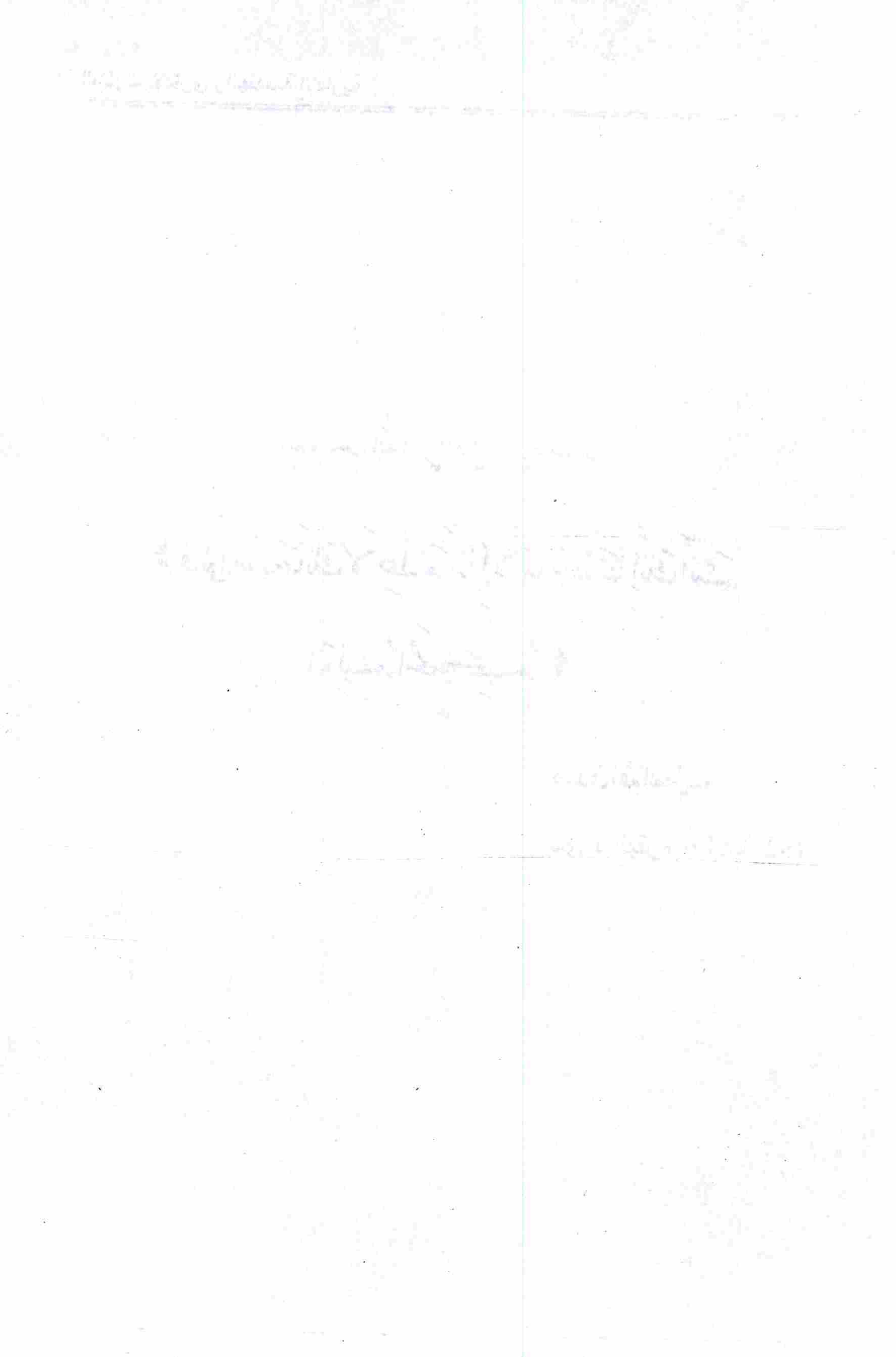
تليفاكس ٠٢٣٣٩٥٥٧٦٠

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة – الآية 32)



إهداء

إلى روح إبنتى " ميار " تغمدها الله بواسع رحمته
وأدخلها فسيح جناته .

إلى أبنائى الأعزاء وأغلى ما لى فى الحياة .

" عبد الرؤوف — محمد "

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله والصحابة أجمعين .

أما بعد ...

تقديم

من المسلم به أن الإنسان لا يستطيع العيش منفرداً أو منعزلاً عن غيره من بنى البشر معتمداً فقط على مجهوداته الشخصية ومهاراته الفردية ومن هنا كانت الحاجة الملحة لتجميع كافة الجهود والموارد البشرية الفردية وغير المنظمة بطريقة سليمة ومنسقة بين كافة الأنشطة داخل منظمة معينة لها أهداف خاصة بها وذلك من خلال ما يسمى بالإدارة والتى تعتبر العنصر المحرك والأداة النشطة والتى تهدف إلى تنسيق المجهودات الفردية لتحقيق أهداف المجموعة مستغلة جميع الموارد البشرية المتاحة لدى الأفراد .

ويجب أن يكون لهؤلاء مؤهلات فنية فى مجال معين علاوة على تمتعهم بمهارات إنسانية إدارية خاصة وتتنوع تلك المؤهلات بحسب الموقع الذى يشتغله ومكانه فى المستوى الإدارى .

وإن الإدارة تعتبر أداة تطوير للمجتمع تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوافرة لديه فى الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن وما حدث فى التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعى وما صاحبه من تقدم تكنولوجى إنما يعود فى معظمه إلى إعادة النظر فى أساليب الإدارة فى البلدان التى حدثت فيها .

وأن الإدارة عملية ضرورية فى أى عمل منظم على جميع المستويات الإدارية داخل أى منشأة وتلعب الإدارة دوراً حاكماً فى حياة أى مجتمع فأى مجتمع يتكون من منظمات ومنشآت متعددة ومتنوعة وهذا التعدد يشتمل تنوعاً فى الأهداف لكل منها فمن المنظمات ما يهدف لتحقيق الربح ومنهـــا مـــا لا يهدف إلى ذلك إلا أن جميعها تهدف إلى الوصول إلى غاية نهائية تتمثل فـــى تحقيق جودة الحياة ولجميع أفراد المجتمع .

وقد حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة التنشئة كعلم مـــستقل ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها ووظائفها وغاياتها وأن الإدارة وسيلة تشيد تحقيق غايات معينة فهى تعمل على استثمار القـــوى البـــشرية والإمكانـــات المادية المتاحة من أجل الوفاء بمتطلبات الفرد والجماعة فالإدارة هى المركز الرئيسى فى تطوير الأفراد فى الجماعات والعامل الحاسم فى تحقيق التنميـــة فى المجالات كافة ولذا لا غرابة فى اقتران النماء والتقـــدم بكفـــاءة والإدارة واقتران التخلف والفقر بتخلف الإدارة .

ويعد أسلوب الهندسة الإدارية من أهم التطورات العلمية والعملية التى ظهرت فى أوائل التسعينات من القرن العشرين ، الأمر الذى يعمل كثيراً من المنظمات فى العالم على تطبيقه والاستفادة من ثماره فظهرت إعادة هندســـة الإدارة وكأداة لتحسين الأداء من خلال إعادة الهيكلة الصحيحة وإعادة تصميم العمليات وتقديم الحلول لإصلاح البناء التنظيمى والعمليات الإدارية الأساسية وتوقع العوامل القادرة على إعادة هندسة الهياكل التنظيمية أكثر من طريـــق التغيير التنظيمى الأخرى وتقوم إعادة الهندسة الإدارية على إعادة التفكير فى الأساسيات وإعادة التصميم الجذرى للعمليات وهى تركز بصفة خاصة علـــى

الأعمال النهائية والعمليات المؤدية إليها وليس على تصميم الوحدات التنظيمية القائمة على التخصص والوظائف ، وبذلك يعد اتجاه إعادة الهندسة أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة ونظراً لحداثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات والدراسات بمسميات مختلفة وعلى الرغم من اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو التغيير الجذرى أو الشامل فى المؤسسة أو المنشأة للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

الفصل الأول

السلوك

" مفهومه – عناصره – خصائصه "

مقدمة .

أولاً : مفهوم السلوك .

ثانياً : عناصر السلوك .

ثالثاً : خصائص السلوك .

رابعاً : موضوع علم النفس " السلوك " .

خامساً : دراسة السلوك ومجالاته .

سادساً : نظرية السلوك .

سابعاً : النمذجة السلوكية .

ثامناً : القوى المؤثرة فى السلوك .

تاسعاً : العوامل المؤثرة فى اكتساب السلوك .

عاشراً : أساليب تشكيل السلوك .

الحادى عشر : علاقة الشخصية بالسلوك .

الفصل الأول

السلوك

" مفهومه – عناصره – خصائصه "

مقدمة :

يعيش الإنسان فى إطار مجتمع ويقتضى منه ذلك أن يتفاعل مع أفراد هذا المجتمع ومنظمته من أجل المحافظة على استمرار المجتمع والعمل على تحقيق أهدافه وتقدمه .

ومن المسلم به أن الإنسان لا يستطيع العيش منفرداً أو منعزلاً عن غيره من بنى البشر ، معتمداً فقط على مجهوداته الشخصية ومهاراته الفردية، فمما لاشك فيه أن سيادة المجهود الجماعى المنظم يعتبر من أبرز معالم المجتمع الحديث ضمن المستحيل أن يحقق أى مجتمع إنسانى أهدافه التى صاغها لذاته معتمداً على المجهودات الفردية المنعزلة للأفراد التى تشكل بنية ذلك المجتمع .

ومن هنا كانت الحاجة الملحة لتجميع كافة الجهود والموارد البشرية الفردية وغير المنظمة بطريقة سليمة ومنسقة بين كافة الأنشطة داخل منظمة معينة لها أهداف خاصة بها ، وذلك من خلال ما يسمى بالإدارة والتى تعتبر العنصر المحرك والأداة النشطة والتى تهدف إلى تنسيق المجهودات الفردية لتحقيق أهداف المجموعة مستغلة جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى الأفراد .

وإن لكل مجموعة بشرية منظمة مهما تنوعت أهدافها – تجمع موارد ومهارات تنظيم من خلال الإدارة فيما بينها لمضاعفة وتنظيم الأداء وتجويد أكثر مما يستطيعه الأفراد بعملهم مستقلين أو منفردين عن بعضهم البعض ولا يهم التعاون بين الأفراد بطريقة آلية بل هؤلاء الأفراد فى حاجة دائمة ومستمرة ومتواصلة لتنسيق جهودهم من خلال عمليات إدارية ضرورية ومن خلال توحيد وتنظيم مجهوداتهم تحت قيادة وإشراف ورقابة قيادات إدارية كالمديرين أو المشرفين أو الملاحظين .

ويجب أن يكون لهؤلاء مؤهلات فنية فى مجال معين علاوة على تمتعهم بمهارات إنسانية وإدارية خاصة وتتنوع تلك المؤهلات بحسب الموقع الذى يشغله كل منهم ومكانه فى المستوى الإدارى (الهيكل الهرمى) وهكذا يمكن اعتبار الإدارى إحصائياً ومكيفاً لبيئة العمل بحيث تسمح تلك البيئة أو المناخ بأداء يتميز بالكفاءة والفاعلية من جانب الأفراد العاملين بالمنظمة ومحققين فيما بينهم الأهداف النهائية لها .

أولاً : مفهوم السلوك

يقصد بالسلوك تلك الحوادث الجارية فى حياة الفرد اليومية من حيث أنه يعيش فى بيئة خاصة به مع آخرين مماثلين له يتفاعل معهم ويتفاعلون معه أى يتأثر بهم ويؤثر فيهم .

ويتضمن دراسة السلوك ما يلى :

أ. السلوك الخارجى أو الظاهرى والذى يمكن ملاحظته موضـوعياً مثـل النشاط الحركى والتعبير اللفظى الذى يقوم به الفرد وتعبيرات الوجه التى تصاحب بعض الحالات الانفعالية .

ب. السلوك الباطنى كالتفكير والتذكر والإدراك والتخيل والتـى لا نـستطيع ملاحظتها مباشرة وإنما نستدل على حـدوثها عـن طريـق ملاحظـة نتائجها .

ولا يتأثر هذا السلوك بالقوى الداخلية فى الفرد فحسب بـل يخـضع أيضاً لتلك القوى الخارجية المحيطة به التى تتفاعل معه وتؤثر فيه ويؤثر فيها لدرجة أن أى تغير فى شرط أساسى من شروط هذه القوى يتولد عنه تغيـر عام فى نوع السلوك الذى يأتى به الفرد .

ثانياً : عناصر السلوك

هناك مستويان من العناصر أو المتغيرات الـسلوكية والتـى تـشكل السلوك التنظيمى أولهما عناصر السلوك الفردى ، وثانيهما عناصر الـسلوك الجماعى .

أ. عناصر السلوك الفردى :

وهى عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التى تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردى للناس والتى يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ بـه وتوجيهه ، وهذه العناصر هى :

1- **الإدراك :**

وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله ، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات .

2- **التعلم :**

وهو الموضوع الذى يفيد العاملين فى فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك .

3- **الدافعية :**

وهو موضوع يفيد فى فهم العناصر التى تؤثر فى رفع حماس ودافعية العاملين وفى التسلح ببعض الأدوات والمهارات التى يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم فى أعمالهم .

4- **الشخصية :**

وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضرورى لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم .

5- **الاتجاهات النفسية :**

وهو موضوع يفيد المدير فى معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف فى مواقف معينة وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل .

ب. عناصر السلوك الجماعى :

وهو عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة فـى والمكونـة للسلوك الجماعى للأفراد أو الجماعات وهى لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه .

وهذه العناصر هى كالتالى :

1- **الجماعات :**

وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجمـاعى والصراع الجماعى وعلاقاتها بسلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخـاذ القرارات داخل جماعات العمل .

2- **القيادة :**

ويفيد هذا الموضوع فى التعرف علـى كيفيـة اكتـساب التـصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخـرين والظـروف المحـددة للتصرفات ذو الأنماط القيادية المناسبة .

3- **الاتصال :**

ويهم هذا الموضوع أى مدير أو عامل فى فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفـع مهـارات الاتصال بالطرق المختلفة مثـل الاسـتماع والمقـابلات الشخـصية والاجتماعات .

ثالثاً : خصائص السلوك

من المعروف أن سلوك الكائن الحى كلى مركب ، والعلاقة بين جوانب السلوك المعرفى والحركى والوجدانى علاقة اعتماد متبادل وتلك العلاقة التبادلية والاعتمادية بين جوانب السلوك الثلاثة تكسب ذلك السلوك عدة خصائص من أبرزها :

- يهدف السلوك إلى إشباع حاجة لدى الفرد ، كأن يتجه الفرد لتناول الطعام لإشباع حاجة الجوع .
- السلوك قابل للتعديل والتغيير وهذا ما تقوم به التربية وعملية التنشئة الاجتماعية .
- يتميز السلوك بالمرونة إلى حد بعيد ففى ضوء خبرات الإنسان وفى ضوء معلوماته وقدراته ومهاراته المكتسبة يمكن للإنسان أن يسلك سلوكيات مختلفة تبعاً لتنوع المثيرات والمواقف .
- للسلوك محددات وراثية وأخرى بيئية فالفرد يرث عن والده بعض أنماط من السلوك ، وأيضاً يكتسب من البيئة ومن حاجاته فى نفس الوقت .
- السلوك توافقى أى أن الفرد يسعى دائماً لحل مشكلاته والوصول إلى حالة من التوافق النفسى وبذلك يسلك سلوكاً معيناً .
- السلوك يمثل محصلة للفعل ورد الفعل فالطفل الذى لسعته النار لا يضع يده فيها مرة ثانية بل يعمل على تجنب الألم بصور عديدة .

رابعاً : موضوع علم النفس (السلوك)

لا ينافس علم النفس العقل أو الأفكار أو المشاعر فى حد ذاتها بل إن السلوك وحده هو موضوعه لأنه يمكن ملاحظته ودراسته .

والسلوك هو كل الأفعال والتصرفات وأوجه النشاط الصادرة عن الإنسان (الفرد) فى مواقف الحياة المتنوعة وهو يمثل أيضاً مجموعة الاستجابات الصادرة عنه كرد فعل لمثيرات معينة فى مواقف معينة أيضاً .

والسلوك بهذا المعنى يتضمن ثلاث جوانب أساسية :

1- **الجانب المعرفى :**

ويقصد به النشاط (التصرفات) العقلية المعرفية مثل الذكاء والابتكار وهو يمثل السلوك الإرادى الصادر عن الفرد غالباً .

2- **الجانب الحركى :**

ويشير إلى جميع التصرفات الصادرة عن الكائن الحى والمتضمنة لأنشطة حركية سواء كان هذا النشاط فى صورة مهارات حركية أو عادات حركية بسيطة مثل ممارسة الرياضة مثلاً .

3- **الجانب الوجدانى :**

وهو يمثل الأنشطة الانفعالية الصادرة عن الفرد كحالات الفرح والغضب والحزن والبكاء والضحك والحب والكراهية علاوة على الميول والاتجاهات والقيم المحركة لسلوك الفرد .

خامساً : دراسة السلوك ومجالاته :

إن دراسة السلوك والبحث فيه تتناول ما يلى :

أ. الإنسان والحيوان :

يهتم علم النفس بجميع الأنشطة والتصرفات الناشئة عن الإنسان والحيوان فثمة فرع فى علم النفس يعرف باسم (علم نفس الحيوان) وقد تم الاستعانة أيضاً بالحيوانات فى معامل لتجريب دراسة السلوك لبعض الأسباب من أبرزها :

- احترام آدمية الإنسان (أسباب أخلاقية) .
- إمكانية التحكم وضبط التجارب المعملية على الحيوان أكثر من الإنسان .
- علاوة على توافر الحيوانات القابلة لإجراء التجارب عليها (كالفئران والقردة) .
- تجنباً لتعريض حياة الإنسان للخطر ، كأن يتم تعريضه للصدمة الكهربية مثلاً أو استئصال جزء من المخ كما يتم فى الحيوانات مثلاً .

إلا أن النتائج من التجارب المطبقة على الحيوانات لا يتم اعتمادها بمعزل عن الفروق الكبيرة بين الحيوان والإنسان فى القدرات والمهارات وطبيعة الخلق .

ب. الوراثة والبيئة :

علم النفس إلى التعرف على مدى تأثير كل من البيئة والوراثة على سلوك الفرد وقد يتفق العلماء بشكل نهائى على مدى تأثير كل من الوراثة والبيئة على سلوك الفرد .

ج. الفرد العادى وغير العادى :

يهتم علم النفس أيضاً بسلوك الفرد غير العادى كالفرد ذى الحاجة الخاصة (معاق – موهوب) علاوة على اهتمامه بالأفراد العاديين .

د. المدى العمرى :

يهتم علماء النفس بدراسة الفرد وسلوكه منذ تكوينه فى رحم الأم ، وحتى نهاية الحياة بوفاته لتتبع سلوك الفرد ومدى تأثر كل من البيئة والوراثة على تشكيل ذلك السلوك .

هـ. الشعور واللاشعور :

عرف بعض العلماء علم النفس على أنه : " العلم الذى يبحث فى الحياة العقلية شعورية كانت أو لا شعورية ، أى بمظاهرها الخارجية والداخلية .

ومن ذلك التعريف يمكننا استنباط موضوع آخر يهتم به علم النفس ، حيث يتم تصوير الشخصية الإنسانية كميدان لصراع أكثر من القوى والدوافع وهو ميدان يتصارع بدوره مع البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها الفرد وبالتالى فقد تنشأ بعض أنماط السلوك نتيجة عوامل لاشعورية .

سادساً : نظرية السلوك

يركز أصحاب أو أنصار هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإدارى بمعنى التركيز على الطريقة التى يمارس فيها القائد تأثيره على الآخرين وكيف يعمل على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة من جهة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى ، وبمقدار ما يستطيع المدير من

تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قائداً إلى جانب كونه مديراً ، فالتوازن فيما بين هذين الهدفين هو ما يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمى .

ويمكن دراسة النظريات السلوكية التالية التى تمثل نظرية السلوك :

أ. الاهتمام بالعمل فى مقابل الاهتمام بالعاملين :

إن شواهد السلوك القيادى لقائد معين هى مزيج من سلوكيات اهتمام بالمهمة وسلوكيات اهتمام بالأفراد فبعض القادة قد يكون توجههم أكثر للمهام بين الآخرون يمكن أن يكون توجههم نحو الأفراد والعلاقات الإنسانية غير أن معظم القادة يبدون نوعاً من التوازن بين هذين البعدين ، وقد اعتبر (**_زاندر وكارترايت Cartwright & Zander_**) أن أحد البعدين يهتم بإنجاز بعض من الأهداف المحددة للجماعة ، بينما يهتم البعد الآخر بصيانة الجماعة نفسها وتقويمها .

وفى دراسة أجريت لـ (**_ليكرت Likert_**) على القادة صنفهم فيها إلى فئتين – فئة تهتم بالعمل وفئة تهتم بالعاملين الأولى تمارس إشرافاً مباشراً والثانية تمارس إشرافاً عاماً ، وعلى ضوء دراسته توصل إلى أن هناك دعماً كبيراً لتفضيل نمط الإشراف العام وأن القادة الذين يهتمون بالعاملين فاقوا نظراتهم من الذين يهتمون بالعمل .

وهذا من الممكن أن يفسر على أن إعطاء العاملين حرية أكثر فى العمل تمنحهم مرونة أكثر فى تحقيق نشاطات عملهم وإنجازهم .

ب. الاهتمام بالتوجه نحو الإنتاج فى مقابل التوجه نحو الأفراد :

بين (***كاتز Katz***) أن للقيادة بعدين هما كالتالى :

1- البُعد الأول : يتجه نحو الأفراد المستخدمين .
2- البُعد الثانى : يتجه نحو الإنتاج .

وذلك فى مقابل مصطلحى (ليكرت Likert) اللذين تمت الإشارة إليهما وهما :

الاهتمام بالعمل فى مقابل الاهتمام بالعاملين كما أن دراسة جامعة ميشجان University of Michigan Studies أكدت أيضاً على أن هناك بُعدين لسلوك القائد وهما بُعد التوجه نحو الإنتاج وبُعد التوجه نحو الأفراد العاملين .

فالقائد ذو التوجه نحو الأفراد العاملين وصفوا بأنهم يؤكدون على العلاقات بين العاملين ولهم اهتمام شخصى بحاجات تابعيهم ويتقبلون الفروقات الفردية بينهم ، أما القادة ذو التوجه نحو الإنتاج فهم يميلون إلى التأكيد على الجوانب التقنية للوظيفة وعلى مهامها فاهتمام الأول ينصب على إنجاز المهام التى تعمل المجموعة من أجلها وما الأفراد إلا أداة لتحقيق ذلك .

ومن خلال النتائج التى توصلت إليها دراسات ميشجان فإنها تحبذ وبشدة القادة ذوى التوجه نحو (الأفراد / العاملين) فى سلوكهم حيث أن هذا النوع من القادة ارتبطت قيادتهم بدرجة عالية من إنتاجية الجماعة وكذلك

بدرجة عالية من الرضا عن العمل والقناعة به وذلك على عكس القـــادة ذوى التوجه نحو الإنتاج .

وقد طور (**بلاك وموتون *Blak &Mouton***) ضمن إطـــار بعـــدى السلوك القيادى ما عُرف بنظرية الشبكة الإدارية ووفق هذه الشبكة يتم النظر إلى سلوك أى قائد على أساس شموله لهذين البعدين ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا الشمول متساوياً ، فأحياناً قد يكون سلوك القائد منـــصباً علـــى الاهتمام ببُعد العاملين ومراعاتهم وتقليل الاهتمام ببُعد البنية أو قد يكون عالى الاهتمام فيما يتعلق ببُعد العاملين ومراعاتهم أو قد يكون عالى الاهتمام ببُعـــد البنية وقليل الاهتمام فيما يتعلق ببُعد العاملين ومراعاتهم أو قد يكون عـــالى الاهتمام ببُعد البنية ومراعاة العاملين على حد سواء أو قليل الاهتمام بالبنيـــة ومراعاة العاملين على حد سواء .

وقد ذكر الطويل بأن (**ردن *Reddin***) له نظرة جديدة تتعلق بنظريـــة السلوك وتشمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة ، حيـــث أضاف (ردن) بُعد الفاعلية إلى الفاعلية إلى بُعدى العناية بالإنتـــاج والعنايـــة بالعاملين .

<u>**وحلل الأسلوب القيادى إلى أبعاد ثلاثة هى كالتالى :**</u>

1- بُعد المهمة أو التوجه نحو المهمة أى المدى الـــذى بمكـــن أن يتخـــذه الإدارى لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف .

2- بُعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات أو التوجه نحو العلاقة أى المدى الذى يمكن أن يتخذه الإدارى لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم .

3- بُعد الفاعلية التى يمكن فهمها فقط فى ضوء المدى الذى يحقق فيه الإدارى الأهداف المتعلقة بدوره والتى يعتبر مسئولاً عنها ، وبُعد الفاعلية شأنه شأن البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقة أى إما أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون حيث أن التعامل مع أبعاد (ردن) الثلاثة يتم على أساس مقياس متصل .

وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التى يمكن تحديدها فى خمسة عوامل **وهى كالتالى :**

1- المناخ النفسى فى النظام .
2- التقنية المستخدمة فى تنفيذ العمل .
3- العلاقات مع الرؤساء .
4- العلاقات مع الزملاء .
5- العلاقات مع التابعين .

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادى المناسب من أجل استخدامه فى المواقف التى قد يواجهها .

ويشتمل التدريب على ثلاث مجالات من المهارات :

1- القدرة على تقييم الموقف فى ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف .

2- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية أو ما يسمى بإدارة الموقف .

3- القابلية لتنويع أسلوب القيادة ووفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها أو ما يسمى بمرونة الأسلوب .

غير أن أى تدريب لتطوير سلوكيات قيادية ذات فعالية أكثر يجب أن لا ينطلق مباشرة من الاهتمام بالسلوك نفسه ، بل يجب أن يركز على توضيح المسميات أو (النظرية) التى يبنى الفرد سلوكه على هديها وذلك كى تتضح للفرد مترتبات سلوكه المبنية على نظريته .

ومن النظريات التى توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس عمله نظرية (**ليكرت *Likert***) .

<u>**وقد ميز ليكرت أربعة أنماط للقيادة :**</u>

1- نمط تسلطى يتميز به القادة كونهم لا يميلون للتفويض ولا يثقون بالمرؤوسين .

2- نمط نفعى وهو نمط يسمح بالمشاركة فى اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه .

3- هناك نمط ثالث من أنه استشارى يتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه .

4- أما النمط الرابع فيتصف بكون مشاركته تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه وتتبادل فى المعلومات .

ويصف (ليكرت) أن القادة الذين يسلكون النمط الثالث والرابع يتصفون بإنتاجية عالية .

ومن المآخذ التى يمكن أن توجه لنظرية السلوك بشكل عام أنها تهمل دور الموقف الذى يمكن أن يتطلب سلوكاً معيناً من الشخص وذلك بأنها تجعل العمل القيادى وفق فلسفة القائد فى اتخاذ النمط القيادى .

سابعاً : النمذجة السلوكية

تمثل النمذجة السلوكية حالة تطبيقية خاصة من التعلم بالتقليد وفى هذا النوع من التطبيق لنظرية التعلم بالتقليد ترى المنظمات ضرورة نقل سلوك جيد يقوم به ممارسون أكفاء إلى أفراد آخرين يجب أن يعلموه مما قد يؤدى فى النهاية إلى نفع لكل من المنظمة وأيضاً الأفراد الذين يقومون بهذا السلوك .

ويبدأ الأمر بأن تقوم المنظمة بشرح نظرى مكثف للسلوك الجيد وليكن هذا السلوك إقناع أحد عملاء المشروع بصفقة بيعية معينة ، وبعد هذا الشرح النظرى يتم مناقشته لاستيعاب جوانب هذا السلوك يلى ذلك أن تقوم المنظمة بتكثيف مجموعة من الأمثلة عن هذا السلوك ويتم ذلك من خلال عرض بعض الأفلام أو شرائط الفيديو على الأفراد لشرح الخطوات التتابعية للسلوك المرغوب .

وعادة ما يكون الممثلون فى هذا الفيلم هم من الرؤساء المباشرين للأفراد بالشكل الذى يمثل قدوة لهم ، هذا على أن يكون هؤلاء الرؤساء بالفعل قدوة ذوى أداء مرتفع وذوى سمعة محترمة .

ثم يلى العرض شرحاً ومناقشةً بين المشرفين والأفراد حول خطوات وجدوى السلوك المرغوب ، ومع التكرار فى عرض الفيلم أو شرائط الفيديو

يطلب من الأفراد أن يتذكروا محتويات الفيلم وأن يقوموا بتقليد السلوك الموجود فى هذا الفيلم وعادة ما يواكب ذلك تقديم مجموعة من المدعمات حالة قيام الفرد بتقديم السلوك بشكل ناجح .

والاستخدامات الشائعة للنمذجة السلوكية يمكن إعطاء أمثلة لها كالآتى :

1- استخدام النمذجة السلوكية فى تدريب العمال على أداء عمل ميكانيكى أو حركى معين كأن يتم تدريبهم على أداء خطوات متتابعة معينة بالنسبة للصيانة الخاصة بالآلات المعينة .

2- استخدامها فى تدريب المشرفين والمديرين فى إدارة المقابلات الشخصية كمقابلات توجيه العاملين وإرشادهم وكمقابلات العقاب وكمقابلات الاختيار والتعيين .

3- استخدامه فى تدريب عمال البيع على كيفية معاملة المستهلك والعملاء وقد يكون ذلك مثل تدريب عاملة الخزينة على حساب مشتروات المستهلك ومعاملته معاملة حسنة .

ثامناً : القوى المؤثرة فى السلوك

لا يتأثر سلوك الفرد بالقوى الداخلية فى الفرد فحسب بل تخضع أيضاً لتلك القوى الخارجية المحيطة به التى تتفاعل معه وتؤثر فيه ويؤثر فيها لدرجة أن أى تغيير فى شرط أساسى من شروط هذه القوى يتولد عنه تغير عام فى نوع السلوك الذى يأتى به الفرد .

أ. القوى الداخلية المؤثرة فى سلوك الفرد :

1- الوراثة :

تعرف الوراثة بأنها كل ما يأخذه الفرد عن والديه وعن طريق ما يسمى بالكروموزومات والجينات .

وتنتقل الوراثة عن طريق التلقيح التى تتم فى الإنسان يتقابل الحيوان المنوى للرجل مع بويضة الأنثى فتتكون خلية ملقحة تعرف بالزيجوت وهذه الخلية هى أول مراحل تكوين الجنين وتحتوى هذه الخلية على 46 من الكروموزومات نصفها مأخوذ من الأب والنصف الآخر مأخوذ عن الأم وبهذا يشترك الأبوان مناصفة فى نقل الصفات الوراثية .

2- النضج :

يعرف النضج بأنه عملية تطور ونمو داخلى لإدخال الفرد فيه ويشمل تغييرات تشريحية أو فسيولوجية أو عضوية أو عقلية وعملية النضج ضرورية ولازمة وسابقة لاكتساب أى خبرة أو تعلم أو تدريب .

معنى ذلك أنه توجد أنماط سلوكية موروثة لدى الكائن الحى لكن هذه الأنماط ليست على استعداد للعمل رغم وجود المثيرات المناسبة فى البيئة الخارجية إلا إذا نضجت الأعضاء المناسبة الخاصة بها .

ويحدد علماء النفس النضج بظهور استعدادات خاصة للفرد دون أى أثر للمران وكذلك الظهور المفاجئ ولمظاهر سلوكية جديدة واضطراد أنماط السلوك وتسلسلها بنظام واحد فى أفراد النوع الواحد مع الاستمرار التدريجى فى النمو .

فالنمو لا يحدث فجأة ولا يحدث عشوائى بل يتطور بانتظام فى سلسلة متتابعة متماسكة من تغيرات تهدف إلى غاية واحدة وهى اكتمال النضج واستمراره وبدء انحضاره .

3- النواحى الجسمية والفسيولوجية (مبدأ التوازن الفردى) :

مما لاشك فيه أن لسلوك الفرد صلة وثيقة بالعمليات الجسمية والفسيولوجية فتؤثر الهرمونات منفردة ومجتمعة فى تنظيم الوظائف المختلفة فى الجسم الإنسانى .

ويؤكد العلماء أهمية اتزان الهرمونات وتناسق وظائفها فى تكيف الفرد جسمياً واجتماعياً بالنسبة للبيئة التى تؤثر فيه ويؤثر هو بدوره فيها لكل فرد منا يعيش فى إطار محدود من هذا الاتزان الفردى ، فإن اختل لسبب من الأسباب اضطراب تبعاً لذلك النمو واهتزت شخصية الفرد .

ب. القوى الخارجية المؤثرة فى السلوك :

تصنف القوى الخارجية التى تؤثر فى سلوك الفرد إلى :

1- عوامل خارجية (بيئية) قبل الميلاد :

مثل حالة الأم الحامل الصحية والانفعالية فهناك علاقة هامة بين العناية بصحة الأم الحامل وبين الحالة الصحية للجنين جسمانياً وذهنياً .

وقد أكدت معظم الدراسات الطبية أن العلاقة بين صحة العامل وصحة الجنين تبدأ منذ تلقيح البويضة ، بل يمكن القول أن هذه العلاقة تبدأ قبل ذلك فأى تغيير فى الإفرازات الداخلية عند الأم والذى تمثل أو مصادر

الغذاء للجنين عند بدأ تكوينه يمكن أن يتسبب فى منع حدوث الحمل أصلاً أو يسبب بعد ذلك مضاعفات لصحة الجنين .

وقد أثبتت بعض الأبحاث أن البويضة الملقحة تكون فى أقصى درجات ضعفها فى البداية ، ثم تزداد قوتها وقدرتها على مقاومة التغييرات حتى تصل إلى ذروة قوتها خلال 8 أسابيع من الولادة المنتظرة .

معنى ذلك تصبح العناية بصحة الأم ضرورة ملحة قبل حدوث الحمل، كل ما تتناوله الأم من أغذية أو عقاقير تنعكس آثاره فوراً على الحالة الصحية للجنين الذى يحصل على كل احتياجاته الغذائية من رحم الأم بغير حدود ، بل أن بعض ما يحصل عليه الجنين من حديد وكالسيوم وبروتينات يكون أحياناً على صحة الأم نفسها التى تخزن هذه المواد لتقدمها للجنين وإذا قل رصيد الأم منها فإن صحة الجنين تتأثر بذلك بدرجة كبيرة ، كما أن اعتياد الأم الحامل على التدخين أو تناول الخمور أو المسكنات أو تناول الكيماويات والعقاقير يكون له تأثيرات ضارة على الجنين تصحبه فى مراحل نموه ، وقد لا تظهر عليه إلا فى سن السابعة وأبرز صور التأثير تكون فى القدرات العقلية .

2- عوامل خارجية (بيئية) بعد الميلاد :

مثل مجموعة الانفعالات النفسية التى يتعرض لها الطفل وطريقة تربيته فى الأسرة وتعليمه فى المدرسة وتفاعله مع الآخرين داخل إطار ثقافى حضارى معين وقد أثبتت الكثير من الدراسات الاجتماعية أن الفروق الثقافية بين القرية والمدينة أثرت على سلوك الفرد ، فالقرية المصرية تعتبر جماعة واحدة تجمعها صلات عديدة ابتداء من صلة الدم والمصاهرة حتى صلة

العمل والمصلحة المشتركة والعلاقات فى القرية هى علاقات الوجه للوجه وذلك بحكم الجيرة المكانية والصلات الاجتماعية أما فى المدينة فالأمر يختلف كثيراً فالعلاقات بين الأفراد تقوم أساساً على المصالح المشتركة وتنتهى بنهاية هذه المصالح وهى علاقات رسمية وشكلية فالأفراد لا يعرفون بعضهم بعضاً فالفرد فى المدينة منذ أن يترك بيئته حتى يعود إليها قد يتعامل مع أفراد لا يعرفهم ولا يعرفونه وتتم عملية التفاعل بشكل رسمى ويعد اكتراث بالآخرين .

وقد أرجع بعض علماء النفس كل ما يتعلق بالسلوك إلى عامل الوراثة ثم أتت فترة أخرى أرجع بعض علماء النفس كل ما يتعلق بالسلوك إلى عامل البيئة فيرى واطسون أنه يستطيع أن يجعل من الطفل ما يشاء بل يحاول البعض إثبات إمكانية رفع مستوى ذكاء الفرد عن طريق التأثيرات البيئية .

ولقد أثيرت أخيراً حول مدى صدق ما يراه أنصار النظرية الوراثية أو النظرية البيئية وحول دقة النتائج التى وصلت إليها دراستهم فلقد استقر الرأى بين علماء النفس أخيراً على التأكيد على أهمية العاملين معاً على أساس استحالة تصور الإنسان بلا وراثة أو بلا بيئة فاهتم الكثير من علماء النفس بالبحث عن أثر الوراثة والبيئة فى الاستعداد العقلى للشخص .

ولكن يجب ألا نتجاهل الحقيقة بأن الذكاء يظهر فى البيئة الصالحة أى أنه يتأثر بالوسط الذى يعيش فيه فقد نجد شخصاً ذكياً بالفطرة ولكن ظروف حياته الصحية والاجتماعية والاقتصادية ، قد تجعله يعيش فى دائرة محدودة بالخبرات فيقل نشاطه ، وتنحصر علاقاته الاجتماعية فى إطار ضيق ولا

يستغل ذكاؤه ويبقى كامناً ويبدوا من الناحية الظاهرة كما لو كـــان شخـــصاً محدود الذكاء .

ومن العرض السابق لسلوك الفرد والعوامـــل المـــؤثرة فيـــه يمكـــن استخلاص النقاط التالية :

إن سلوك الفرد محصلة للعوامل الآتية :

1- مجموعة الصفات الوراثية الأصيلة التى لا يمكن أن تؤثر فيها العوامل البيئية بأية حال من الأحوال مثل لون العين ولون الشعر .

2- مجموعة الصفات الوراثية البيئية التى ترجع فى جوهرها إلى الوراثة ولكنها تتأثر بالبيئة بدرجات متفاوتة بين الشدة والضعف مثـــل لـــون البشرة وسمات الشخصية .

3- مجموعة الصفات البيئية قبل الميلاد وهى صفات مكتسبة تعتمـــد فـــى جوهرها على البيئة ولا تكاد تتأثر بالوراثة مثل حالة الأم الحامل مـــن جميع النواحى .

4- مجموعة الصفات البيئية بعد الميلاد وهـــى أيـــضاً صـــفات مكتـــسبة تعتمد فى جوهرها على البيئة فقط مثل الخلـــق والقـــيم الاجتماعيـــة والمعايير والثقافة .

وكنتيجة لتفاعل عاملى الوراثة والبيئة ظهر مبدأ الفروق الفردية فـــى النمو فيسرع النمو ببعض الأفراد ويبطئ بالبعض الآخر نحن نعترف بهـــذه الحقيقة العلمية نظرياً ولكننا ننقضها عملياً ، فكل تلميذ مختلف عـــن الآخـــر ومجموع اختلافاته تكون شخصيته التى ينفرد بها ، ثم يجب ألا نتوقع نفـــس

النتائج من كل تلميذ ، فكل تلميذ يأخذ من الخبرة المدرسية ما يزيد وما يتعلق وإمكاناته لأكثر ولا أقل .

وإن الإصرار على أن عمل التلميذ يجب أن يقاس فقط بمستويات متعددة وامتحانات مقننة تضعها المدرسة وأن جميع التلاميذ يتعلمون المادة الدراسية بنفس الطريقة وفى نفس الزمن يؤدى بالضرورة إلى عجز التلميذ عن التعبير عن نفسه وشعوره بالإحباط والقلق والتوتر فى كل مرة يواجه فيها خبرة مدرسية أو تعليمية ثم ثم النهاية إعراضه عن كل ما يتعلق بالعملية التعليمية .

تاسعاً : العوامل المؤثرة فى اكتساب السلوك

تتمثل العناصر المؤثرة فى اكتساب السلوك فيما يلى :

1- الالتزام :

يميل الإنسان إلى تكرار السلوك الذى يحقق له عوائد وفوائد مرضية، ولقد عبر ثور بذلك عن هذا المفهوم بما أسماه بقانون الأثر .

وهذا القانون يوضح أنه إذا كان هناك تلازم بين سلوك معين وعوائد مرضية للفرد فإن هذا الفرد يميل إلى تكرار السلوك إذا كانت هناك مؤشرات (مثيرات تشير إلى إمكانية الحصول على هذه الفوائد والعوائد المرضية) .

فإذا كان معلوماً لأحد الأفراد أن زيادة الأداء والإنتاج تؤدى إلى الحصول على أجر حافزى أكبر ، فإن وجود مؤثرات أو مثيرات فى المناخ المحيط بالعمل تشير إلى أن هناك حاجة لإنتاج كمية أكبر من الإنتاج فإن الفرد سيسعى إلى استجابة معينة وهى زيادة مجهوده وأدائه فى العمل

وبالتالى إنتاجه لأن زيادة إنتاجه سيؤدى إلى حصوله على أجر حافزى عال مرغوب لديه .

2- العمليات الذهنية والفكرية أو الوجدان :

يقصد بالعمليات الوجدانية والفكرية تلك العمليات الخاصة بالتفكير والتفسير والتحليل والحكم والربط والاستدلال وغيرها من العمليات العقلية .

وسلوك الفرد يتحدد جزئياً بمدى الرقى فى هذه العمليات العقلية ، فالفرد حينما يتعرض لمجموعة من المؤثرات من حوله وإلى مجموعة من العوامل الموجودة فى الموقف المحيط فإنه يحاول أن يفكر ويفسر ويحلل ويحكم ويربط ويستدل عن معنى هذه المؤثرات ومعنى هذه العوامل الموجودة فى الموقف المحيط به .

وباستخدام الفرد لرصيد خبراته عما قد يتعرض له من مواقف متشابهة وعوامل محيطة ومؤثرات فإنه يستطيع أن يختار نمط السلوك الذى يحقق له التوازن والاتساق مع الموقف الجديد والمثيرات والمؤثرات التى يتعرض لها .

وللتبسيط فإن الفرد يحاول أن يجرى نوعاً من التبصر بالأمور كى يستطيع أن يسلك سلوكاً يحقق له التوازن والاتساق مع المواقف الجديدة ويشير بعض العلماء إلى هذا النوع من التعلم بالتعلم بالاستبصار .

3- الهدف :

يميل الناس ذو الأهداف أن يسلكوا سلوكاً يحقق هذه الأهداف ويستفيد علماء النفس من هذه الظاهرة بقولهم أنه إذا كان هناك سلوك مرغوب ويجب

تعليمه " للآخرين " وإن لهذا السلوك هدفاً معيناً وإن الهدف له جاذبية لدى الفرد ، وبجانب ذلك فإن هذا الهدف محدد ، وإن تحقيق الهدف يتناسب مع قدرات الناس أو الأفراد محل التعلم ، فإن ذلك يشير إلى إمكانية تعلم الفرد السلوك الجديد لأنه يحقق أهدافاً معينة يسعى هو إلى تحقيقها .

4- النجاح :

تمثل مشاعر النجاح والفشل عنصراً هاماً فى اكتساب السلوك وتثبيته لدى الأفراد وذلك لأن النجاح مرتبط بإشباعات نفسية كبيرة مثل تحقيق الاتزان النفسى وتحقيق التقدير والاحترام الذاتى ، وتنمية طموحات الأفراد وظهورها كعنصر مؤثر على الإشباعات النفسية وعليه فيمكن القول بأن النجاح أو الفشل فى تحقيق الأهداف يمكنه أن يزيد من إمكانية التعلم لسلوك جديد أو تثبيت أو إضعاف سلوك موجود بالفعل .

5- الاتجاهات :

تعنى الاتجاهات ميل وتقدير الفرد لشئ معين .

ويمكن القول بأنه كلما كانت ميول الفرد وتقديره للشئ موضوع التعلم إيجابياً كان هناك احتمال كبير إلى تعلم هذا الشئ الجديد والعكس صحيح .

فمثلاً إذا كان تقدير الفرد واتجاهاته إيجابياً نحو تعلم الحاسب الآلى باعتباره عنصر أساسى فى مجال إدارة الأعمال فإن ذلك يزيد من احتمال تعلم الحاسب الآلى لدى الفرد .

6- الخبرة السابقة :

قبل أن يسلك الفرد سلوكاً جديداً فإنه يحاول أن يتذكر رصيد خبراته السابقة فى مواقف متشابهة أو مماثلة للموقف الذى يواجهه الآن ، وعليه أن

يستدل من خلال عملياته العقلية والوجدانية ما إذا كان هنـــاك نفـــع وعائـــد مرضى لخبراته السابقة المشابهة للموقف الحالى ، بعد ذلك عليه أن يحدد ما إذا كان السلوك الجديد سلوكاً مرغوباً أم لا ، وهنا يزداد احتمال ظهور هـــذا السلوك الجديد كما قد يؤدى ذلك لاحقاً إلى التثبيت على سلوك تم التعود عليه فى الماضى ، كما أنه قد يحول ويعدل من سلوك تعود عليه سلفاً .

7- الاتصال :

ويعنى بالاتصال تبادل المعلومات .

وهذا يعنى التبادل يسهل توفير مقداراً عالياً مـــن المعلومـــات عـــن الآخرين حول سلوك قاموا به بالفعل ، ثم ما إذا كان هذا الـــسلوك ملازمـــاً ومرتبطاً بعوائد ، وأنه ما إذا كانت هذه العوائد مرضية من عدمه .

كما أن الاتصال يسهل على الفرد أن يتصور نفسه فى وضع الآخرين ومن هذه الملاحظة قد يتبصر بما إذا كان تقليد سلوك الآخـــرين يمكنـــه أن يؤدى إلى عوائد مرضية بالنسبة له .

وقد وصلت أهميته إلى حد أنه قد بنيت نظريات للتعليم بنـــاء علـــى الملاحظات والتقليد فهناك التعليم بالملاحظة ، أو التعليم بالتقليد ذلك من خلال وجود أفراد آخرين يمثلون قدوة لهذا الفرد وأن هـــؤلاء الآخـــرين يـــوفرون بيانات ومعلومات تسهل للآخرين أن يتعلموا أساليباً جديـــدة أو أن يجـــددوا سلوكاً قديماً أو أن يثبتوا على سلوك هم متعودون عليه بالفعل .

8- أهمية السلوك محل التعليم :

القول أنه إذا كان السلوك محل التعليم ذا أهمية أو نفـــع أو عائـــد أو جاذبية للفرد زاد احتمال التعليم .

فمثلاً قول الحق قد يكون هاماً جداً لدى الكثير من الناس وذلــك لأن هذا السلوك له أهمية كبيرة لدى هؤلاء الأفراد ، فالصدق قد يكــون ابتغــاءً لمرضاة الله ، ولأن الصدق منجى ولأن الصدق مــن الــصفات الــسلوكية الحميدة .

9- التدعيم :

يقصد بالتدعيم خبرات السعادة أو الألم الناتج من سلوك معــين فــإذا ترتب على سلوك ما إحساس بالسعادة والرضا والراحة وإشباع الحاجــات ، فإن هذه الخبرة تدعم السلوك أى تزيد من احتمال حدوثه وتكراره وتثبيتــه ، أما إذا ترتب على سلوك معين الإحساس والخبرة بالألم والاســتياء والتــوتر وإحباط وعدم الرضا وعدم الإشباع ، فإن هذه الخبرة تعتبر عاملاً مؤدياً إلى إضعاف السلوك أى إضعاف احتمال القيام به أو تكراره .

10- التشابه :

فى حالة تشابه المثيرات يتشابه السلوك أى أنه فــى حالــة وجــود مثيرات سلوكية جديدة تتشابه مع مؤشرات ومثيرات سلوكية قديمــة ، فــإن وقوع أى من هذه المثيرات الجديدة والقديمة سيزيد من احتمال ذلك السلوك الناشئ عن المثيرات السلوكية القديمة .

ويطلق على هذا الموضوع بالتعميم أى أن الفرد يقوم بتعميم المثيرات القديمة على المثيرات الجديدة بما قد يؤدى إلى تشابه تأثيرهما على السلوك .

فإذا قامت إحدى الشركات بوضع نظام اقتراحات لزيادة الإنتاج ، فإن هذا المثير قد أدى إلى سلوك مؤداه أن العاملين قــد تعــودوا علــى تقــديم

مقترحات بصورة دائمة ابتغاء زيادة الإنتاج والحصول على حوافز فعلى الشركة هنا أن تتأكد بأن تقديم نظام جديد لاقتراحات خاصة بتخفيض التكاليف سيؤدى تقريباً إلى نفس السلوك ذلك لتشابه النظامين (المثيرين) .

11- تكرار المحاولات :

يتأثر تكوين وتشكيل السلوك بمحاولاتنا العديدة للتعليم ، فكلما زادت المحاولات وتكررت كلما كان هناك ميل إلى تكرار السلوك وتثبيته .

وبالرغم من أن القاعدة تقول أن التكرار يزيد من احتمال التعليم إلا أن هناك تنويعات من هذه القاعدة تشرح كيف يزيد أو يقل أو يثبت أو يتجمد السلوك مع تكرار المحاولات للتعلم .

عاشراً : أساليب تشكيل السلوك

هناك أربعة أساليب لتشكيل السلوك من خلال التعزيز الإيجابى والتعزيز السلبى والعقاب والانطفاء .

يتم التعزيز الإيجابى حينما تتم الاستجابة للسلوك عن طريق شئ ما مفرح وهذا ما يصف مثلاً الرئيس الذى يمتدح العامل نتيجة لقيامه بفعل ما بشكل جيد .

وإتباع أسلوب الاستجابة عن طريق إيقاف أو سحب شئ ما مفرح يطلق عليه التعزيز السلبى ، فإذا ما طرح عليك أستاذك سؤالاً تعرف الإجابة عليه فإن تطلعك إلى دفتر ملاحظاتك من الممكن أن يؤدى إلى عدم محاولة أستاذك طرح السؤال عليك وهذا هو التعزيز السلبى بسبب أنك تعلمت أن

تظهر بمظهر الانشغال من خلال التطلع إلى دفتر ملاحظاتك مما منع الأستاذ من طرح السؤال عليك .

أما العقاب فهو التسبب بموقف غير مرغوب به فى محاولة للتخلص من سلوك غير مرغوب مثل حالة إيقاف العامل عن العمل لمدة يومين بدون راتب بسبب تَسَبُبِهِ فى تلف الماكينة يعتبر عقاباً .

وفى حالة منع أى تعزيز يحافظ على السلوك فيطلق على ذلك الانطفاء ، إذ حينما لا يعزز السلوك فإنه يميل تدريجياً للانطفاء فالأستاذ الذى يرغب بعدم تشجيع الطالب على طرح الأسئلة أثناء المحاضرة ، يتمكن من التخلص من هذا السلوك لدى الطلبة عن طريق إهمال هؤلاء الذين يرفعون أيديهم لطرح الأسئلة وبذلك تصبح عملية رفع الأيدى منطفأة حينما تواجه بانعدام التعزيز .

ويؤدى كل من التعزيز الإيجابى والسلبى فى التعليم إلى تقوية الاستجابة وتؤدى لزيادة احتمال التكرار .

ففى الأمثلة السابقة إن المديح يؤدى لتقوية وتعزيز سلوك القيام بعمل جيد بسبب أن المديح مرغوب به ، أما سلوك الظهور بمظهر الانشغال فإنه يؤدى بنفس الأسلوب لتقوية وتعزيز ذلك السلوك بسبب أن يحد من نتائج غير مرغوب بها (طرح السؤال من قبل المحاضر) .

أما العقاب والانطفاء فإنه يضعف السلوك ويؤدى لتقليص تكراره ، والتعزيز فيما إذا كان إيجابياً أم سلبياً يعد وسيلة مؤثرة لتشكيل السلوك وبذلك فإن اهتمامنا يتمركز فى التعزيز لا العقاب أو الانطفاء .

وبمراجعة نتائج الدراسات حول تأثير التعزيز علـى السلوك فـى المنظمات يمكن التوصل إلى النتائج الآتية :

1- بعض أشكال التعزيز تعتبر ضرورية لتحقيق التغيير فى السلوك .

2- بعض أشكال المكافآت هى أكثر فعالية فى الاستخدام فى المنظمات من الأشكال الأخرى .

3- سرعة تحقيق التعلم واستمرار تأثيراته تتحدد بتوقيت التعزيز .

الحادى عشر : علاقة الشخصية بالسلوك

تهتم مقاييس الشخصية ومنها مقاييس الميول والقدرات بالتعرف على بعض الخصائص الأساسية للشخصية وهذه الخصائص قد تناسب متطلبـات عمل معين فكل عمل قد تناسبه خصائص ومواصفات معينة ينبغى توافرهـا فى شاغله فيقال مثلاً أن كاتب أو رجل المبيعات الناجح عادة ما تكون درجته فى مقاييس العاطفة والحساسية لمشاعر الآخرين عاليـة ، وذلـك لأن هـذه الخصائص هامة لأداء عمل رجل المبيعات ، أما وظيفة طباعة على الحاسب الآلى لا يشترط فيمن يشتغلها أن يحصل على درجـات عاليـة جـداً فـى اختبارات الذكاء واختبارات الانفعال وربما يشير ذلك إلى أن التعامـل مـع الطباعة لساعات طويلة ولسنوات طويلة يحتاج إلـى قـدرات بعيـدة عـن الاستثارة الانفعالية وإلى حالة مزاجية هادئة .

وتمثل تأثير الشخصية على بعض جوانب السلوك وعلى الأخص مـا ليس منها سلوك العمل والأداء فى الجوانب التالية :

1- الرغبة فى الإنجاز :

يتميز الأشخاص ذوى الإنجاز العالى بأن لديهم الرغبة فى إتمام العمل بنجاح وبذل مجهود متميز والسيطرة على مشاكل العمل وبالتفانى فى العمل بشرط أن يكون مناسباً لقدراتهم ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم فى العمل ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب ، وأن يكون العمل به شئ من التحدى لقدراتهم وعليه فإن العمل الروتينى المتكرر كالعمل الكتابى أو المحاسبى أو الميكانيكى لن يكون مثيراً لدافع الإنجاز لدى الشخص بينما العمل الإدارى والفنى والذى فيه شئ من التغيير ويحتاج إلى إبداع ويعطى بعضاً من التحدى لقدرات العاملين يكون مثيراً للأشخاص ذوى دوافع الإنجاز العالى .

وأنه يجب البحث عن وقياس دافع الإنجاز لدى العاملين بغرض تعيينهم أو ترقيتهم للوظائف التى تحتاج إلى إنجاز وإبداع وتحدى مثل الوظائف الإدارية ثم تهيئة الفرصة بظروف وظيفته تطلق دافع الإنجاز من خلال توفير فرص التحدى وصعوبة مناسبة للعمل ومعلومات مستمدة من مدى التقدم فى العمل وتقدير للمجهود المتميز .

2- الحساسية للعلاقات الاجتماعية :

هناك مجموعة أخرى من الخصائص التى تشير إلى مدى حساسية الفرد لعلاقته مع الآخرين وهناك مجموعة من المقاييس تقيس التبصر الاجتماعى والمشاعر العاطفية والمشاعر الاجتماعية والأفراد الذين يحصلون على درجات عالية فى هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين فى المجالات والوظائف الاجتماعية بطبيعتها وأن يكونوا مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التى ينتمون إليها ويميلون إلى التفاعل بصورة أغزر وأعمق وأفضل ومن أمثلة الوظائف التى تحتاج إلى مثل هذه الصفات مندوب المبيعات والأخصائى الاجتماعى .

3- النزعة للسيطرة والهيمنة :

يختلف الناس فى حبهم ونزعتهم للهيمنة والسيطرة والسيادة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية فى التنظيم وهناك مقاييس تقيس خـصـائص مثـل الحسم والسيطرة وحب الظهور .

إن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية فى هذه المقـاييس ينجحون فى القيادة وإدارة الآخرين على الأخص فى الحالات التى تكون فيها الجماعات تحت ضغوط عمل أو أن جماعة العمل مهتمة أساساً بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعية وظروف القيادة مرتبطة بوجود مشاكل عويصة .

4- الاستقرار والاعتمادية :

يتسم بعض الناس بإمكانية الاعتماد عليهم وأنهم مستقرون فى أنمـاط تصرفاتهم وأن سلوكهم دائم الاتساق وأنه يمكن توقع تصرفاتهم وأن سلوكهم تقليدى وغير شاذ ويميل هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا أعضاء مثاليين فى تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة وخلافاً لهـذا فإن الشخص الهوائى والمتقلب المزاج الدائم التغيير ينظـر إليـه كمـصدر متاعب للجماعة التى ينتمى إليها .

5- موقع السيطرة على الظواهر السلوكية :

يختلف الناس فى تقديرهم لمكان وموقع المسببات الأساسية للظـواهر من حوله ، فالبعض يظهر أن الظواهر التى ترتبط وتتشكل وتتـأثر أساسـاً بسلوكهم هم .

وأن موقع الحكم والسيطرة على الظواهر من حـولهم هـو داخلـى ويمكن أن نطلق عليهم جوازاً بالداخليين وهنـاك الـبعض الـذى يعتقـد أن

الظواهر السلوكية تتشكل وتتأثر أساساً بعوامل خارجة عن الإرادة مثلا لظروف والحظ والصدفة وموقع التحكم لدى هؤلاء الناس خارجى ويمكن أن نطلق عليهم جوازاً بالخارجيين .

مقارنة بين أمثلة من أنماط سلوك العمل لكل من الداخليين والخارجيين

الداخليون	الخارجيون
1- يحبون العمل الذى يساهمون فى تشكيله .	1- يحبون العمل الذى يتسم بتوجيه من الآخرين .
2- يستمدون رضاهم من أدائهم للعمل .	2- يستمدون رضاهم من آراء الآخرين عن أدائهم .
3- يعتمدون على خبراتهم .	3- يعتمدون على خبرات الآخرين .
4- مصدر تحفيز وتأثير نفوذ على الآخرين .	4- يخضعون لتأثير نفوذ الآخرين .
5- مديرون بطبعهم .	5- مرؤوسون بطبعهم .
6- يستخدمون سلطة الإقناع .	6- يستخدمون سلطة الإجبار والقهر .
7- يحبون العمل المرن الحر .	7- يحبون العمل المحدد بالتفصيل .

شكل يوضح مقارنة بين سلوك الداخليين والخارجيين

6- شخصية (أ) وشخصية (ب) :

يمكن تصنيف شخصية الفرج حسب درجة استعجالها وميلها للمنافسة مع الآخرين إلى شخصية (أ) وشخصية (ب) .

- الشخصية (أ) تميل أن تكون على عجالة وتميل إلى أن تنافس الآخرين وعلى هذا فقد تراه يؤدى عمله بسرعة وانطلاق وقوة وربما يفعل شيئين

فى نفس الوقت ويتكلم بسرعة مع استخدام يديه وجسمه ووجهه وطموح ويحب أن يضع لنفسه حدود زمنية لنهاية عمله وهو مدمن للعمل وليس لديه اهتمامات جانبية كثيرة خارج العمل .

- أما الشخصية (ب) فهى تميل أن تكون هادئة ومستكينة وغير مستعجلة ولا يحب أن ينافس الآخرين وهو يؤدى عمله بثقة وتؤده دون استعجال ويحب أن يؤدى الأشياء الواحدة تلو الأخرى وببطء وبالتدرج حتى إن لم يتم العمل من أساسه .

مقارنة بين شخصية (أ) وشخصية (ب) من عدة محاور

	الشخصية (أ)	الشخصية (ب)
السمات	* منافس * مستعجل * متوتر	* غير منافس * بطئ * هادئ
الأداء	* أفضل فى الأعمال التى تحتاج سرعة . * أسوأ فى الأعمال التى تحتاج إلى تقدير وبحث .	* أسوأ فى الأعمال التى تحتاج سرعة . * أفضل فى الأعمال التى تحتاج إلى تقدير وبحث .
السلوك	يفقد أعصابه ويدخل فى صراعات .	يتحكم فى أعصابه ويتماسك مع الآخرين .
الصحة	نزعة إلى الإصابة بأمراض القلب والشرايين والمعدة على الأخص لو أنه من الخارجيين .	صعب الإصابة بأمراض الشرايين والقلب والمعدة .

شكل يوضح مقارنة بين شخصية (أ) وشخصية (ب)

7- تحمل المخاطر :

يختلف الناس فى درجة تحملهم للمخاطرة وتثبت الدراسات أن الناس الذين يتميزون بدرجة عالية من المخاطرة يميلون إلى :

1) اتخاذ قرارات بسرعة .
2) استخدام معلومات أقل .

8- ضيق الأفق :

يشير ضيق الأفق إلى تميز صاحبه بعدم التفتح الذهنى وعدم المرونة وتشير الدراسات إلى أن الأفراد وعلى الأخص المديرين منهم المتصفون بضيق الأفق يحبون أن يحددوا أعمال مرؤوسيهم بصورة تفصيلية وحاسمة كما أنهم يحبون رؤساءهم الذين يتبعون نفس النمط وتكون الطامة كبرى عندما يتميز الفرد بالصفتين الأخيرتين تحمل المخاطرة وضيق الأفق معاً .

هنا يميل الفرد إلى تجميع معلومات أقل واتخاذ سريع للقرار ، وعدم تنظيم سليم للوقت والعمل وأداء عام منخفض والغريب أنه بالرغم من هذه الظاهرة السلوكية غير المطمئنة فهم يشعرون بثقة فى قدرتهم على العمل والأداء .

9- الميكافيللية (الشخص الوسيلى) :

إن الشخص الميكافيللى ذو قدرة عالية على المناورة وإقناع الآخرين والتأثير عليهم أكثر من الأشخاص الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفة والشخص الميكافيللى مقنع جداً فى ظروف الاتصال الشخصى المباشر مع الآخرين وحينما تنعدم قواعد الحكم على تصرف أو قرار معين وحينما يمكن اللعب

على المشاعر والانفعالات وحينما يمكن استخدام الحيل والعلاقات الشخصية ، والشخص الذى تتوافر لديه الصفات الميكافيللية ينجح فــى الوظــائف التــى تحتوى على مواقف تفاوض وإقناع ومقابلات وحينما تلعب الحوافز الماديــة دوراً بارزاً .

الفصل الثانى

الإدارة

" مفهومها – ماهيتها – خصائصها "

مقدمة .

أولاً : مفهوم الإدارة .

ثانياً : ماهية الإدارة .

ثالثاً : الإدارة علم أم فن .

رابعاً : نشأة وتطور علم الإدارة .

خامساً : مراحل تطور علم الإدارة .

سادساً : أهمية الإدارة .

سابعاً : خصائص الإدارة .

الفصل الثانى

الإدارة

" مفهومها – ماهيتها – خصائصها "

مقدمة :

وجدت الإدارة فى المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش فى جماعات وقد تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور ضمن بعض ما عرفت به الإدارة أنها " ترتيب وتنظيم خاص يحقق أهدافاً معينة ، مهما كانت هذه الأهداف ، الفن الذى يحققه الناس بالممارسة مع توافرا لموهبة الخاصة لذلك والمقدرة على الابتكار وحسن التصرف فى تطبيق المعارف والمعلومات النظرية فى الميدان العملى .

أما جيزيل وهالين فقد اعتبرها علماً من العلوم له مقوماته ونظرياته الخاصة به كأى علم آخر ، واعتبرها آخرون مجالاً من مجالات الخدمة فى المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم المعارف اللازمة والمواهب الخاصة والخبرة الضرورية التى تقوم على أساس وأصول ومن أحديث تعريفات لها أنها : تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين .

إن الإدارة بهذا المفهوم تعتبر أداة تطوير للمجتمع تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوافرة فى الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن وما حدث فى التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعى

وما صاحبه من تقدم تكنولوجى إنما يعود فى معظمه إلى إعادة النظر فى أساليب الإدارة فى البلدان التى حدث فيها .

والإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولكنها محدثة لهذه التنمية وأن سر التنمية لا يكمن أساساً فى توافر الثروات وإنما هى فى كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما لديها من طاقات خلاقة مبدعة كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة .

ويرى الاقتصاديون الإدارة أنها عنصر من عناصر الإنتاج يعنى بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى التى تمثل المكان أو الموقع والموارد البشرية والموارد المالية بهدف تحقيق أعلى مستوى ممكن منا لكفاءة .

وقد يراها رجال السياسة والاجتماع على أنها تلك العملية الاجتماعية التى يترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما يصوره بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة وهى تنطوى على الحكم والتقدير فى مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات والمعلومات من أجل مراقبة وأداء العمل ومدى تقدمه بالنسبة لتلك الخطط وأيضاً عملية توجيه الأفراد داخل التنظيم ودفعهم إلى العمل وتحقيق الأهداف والإدارة بصفة عامة تعتبر من أعظم القوى المؤثرة فى عالمنا المعاصر حيث أصبح دورها حيوياً وفعالاً فى جميعا لمجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والصحية وغيرها من المجالات .

والإدارة هى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

ولعل هذا التعريف يؤكد أن العنصر البشرى هو العنصر الفعال فى نجاح العملية الإدارية بتحقيقه لأهدافها ، ولكن ينبغى أن تعلم أن الحماس المتبادل بين الأفراد لا يعنى بالقدر الكافى لضمان نجاح المنظمة إذ لابد من الجهد التعاونى وتنسيق الأعمال بين الوظائف المختلفة لكفاية الأداء وتحقيق الأهداف والإدارة فى حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية .

والإدارة الناجحة هى التى تستطيع أن تحقق أهدافها عن طريق دراسة وتخطيط للإمكانيات المتاحة للمنظمة ، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بشرية كانت أو مادية استخداماً جيداً مع توفير أفضل مناخ إنسانى ملائم ، سواء كان هذا من قبل المنظمة نفسها برفع كفاءة العامل بالتدريب وإشباع رغباته وحاجاته الإنسانية واحترام حقوقه برفع كفاءة أو عن طريق الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لأن هذا المناخ الإنسانى يعتبر دافعاً قوياً لاستخراج أفضل طاقات الإنسان واستثمار جهوده من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو ما ينادى به الفكر الإدارى الحديث والذى يجعل الإنسان هو محور العملية الإدارية الأمر الذى يزيد من معدل الكفاية الإنتاجية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى تعتبر الطاقة البشرية والإمكانيات المادية مدخلات رئيسية للعملية الإدارية ، تتولاها بالتشغيل حين مارستها لوظائفها الخاصة بها مثل : التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز أو التشجيع وذلك ضمن إطار تنظيمى يعمل لتحقيق المخرجات التى هى هدف المنظمة أياً كان نوعها .

أولاً : مفهوم الإدارة

تطور الفكر الإدارى خلال سنوات طويلة من الممارسات واتسم بسمات مميزات كل مرحلة من حيث أنواع المتغيرات التى اتجه إليها اهتمام علماء الإدارة ومن حيث المفاهيم والفلسفات التى استند إليها هؤلاء العلماء فى تفسيرهم وإبعاد ظاهرة الإدارة .

وقد تعددت الكتابات التى تناولت الإدارة بالتعريف بصورة كبيرة .

فالإدارة هى العملية أو مجموعة العمليات التى بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذى توجد فيه .

كما تعرف الإدارة بأنها هى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

وهذا التعريف يؤكد أن العنصر البشرى هو العنصر الفعال فى نجاح العملية الإدارية بتحقيقه لأهدافها ولكن ينبغى أن نعلم أن الحماس المتبادل بين الأفراد لا يعنى بالقدر الكافى لضمان نجاح المنظمة أن لابد من الجهد التعاونى وتنسيق الأعمال بين الوظائف المختلفة لكفاية الأداء وتحقيق الأهداف والإدارة فى حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية .

كما ظهرت عدة تعريفات للإدارة من بينها :

الإدارة هى الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف موقوت ومنشود .

والمدير فى أية جماعة هو ذلك الشخص الذى يدفع أعضاءها للعمل بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة .

كما تعرف الإدارة بأنها مجموعة من الخطوات الضرورية التى يقوم بها أفراد تنظيم ما بفرض إعطاء الأوامر مساعدة الأفراد وتسهيل عملهم لتضافر جهودهم نحو تحقيق الأهداف .

وهناك من عرف الإدارة بأنها هى عملية الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها .

كما تعرف الإدارة على أنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى وأن السلوك الإنسانى هو العنصر الأساسى والمحرك والموجه للعمل الإدارى .

ومن ثم فإن الإدارة هى علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف منظمة معينة ، وهى ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى دافع كما أنتها أداة توجيه المتغيرات الاجتماعية والتيارات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساسى فى تسهيل التغيير واستقراره – **هذا عن الإدارة بصفة عامة** .

وقد اختلف العلماء فيما بينهم ولم يصلوا إلى تعريف شامل لمعنى الإدارة ، فيعرف (**جريفث** ***Griffiths***) الإدارة على أنها نوع من السلوك العام الذى يوجد فى كافة المنظمات البشرية وهى عملية توجيه وسيطرة فى المنظمة التعليمية .

وهناك من يعرف الإدارة على أنها هى مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها وهذا القول ينطبق حينما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما .

ويشير (**فورست** ***Forst***) فى تعريف الإدارة على أنها فن توجيه النشاط الإنسانى .

ويشير أيضاً بعض العلماء على أن الإدارة هى الاصطلاح الذى يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة وذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتوجيهها وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر ويعتمد نجاح المنشأة على مهارة المدير والعاملين معه .

ويرى (تايلور ***Taylor***) أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية أنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التأكيد من أنهم يؤدون هذا العمل بأحسن وأكفأ الطرق .

ويقول (فايول ***Fayol***) الأب الحقيقى للإدارة الحديثة يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

ويشير (ديفز ***Davis***) إلى أن الإدارة هى سلسلة من الوظائف والعمليات التى تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وإن تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديرى التنفيذ .

ويؤكد (دويت ***Dwight***) بأن الإدارة هى نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة عالية من الرشد .

بينما يرى (شيلدون ***Sheldon***) أن الإدارة هى الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع والتنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ .

والواقع أن (شيلدون ***sneldon***) يستخدم فى كتابة " فلسفة الإدارة " المصطلحين الآتيين بمعنى الإدارة ، الإدارة العليا ، الإدارة التنفيذية ،

وهو يقول " أن الإدارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة التى صممتها الإدارة العليا " .

وقد عرف (*السيد الهوارى*) الإدارة بأنها " تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم .

كما عرف أيضاً (*محمد الغنام*) الإدارة بأنها " العملية أو مجموع العمليات التى يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذى توجد فيه .

وعرف (*صلاح الدين جوهر*) الإدارة بأنها عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة .

بينما تعرف الإدارة بأنها توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

وهناك عدة تعريفات للإدارة منها :

- الإدارة : إدارة العنصر البشرى وليس الأشياء .
- الإدارة : هى عملية صنع القرارات .
- الإدارة : عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً .
- الإدارة : عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير فى السلوك الإنسانى فى نطاق بيئة مناسبة .
- الإدارة : عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة ، واستخدام جميع الموارد المتاحة بالمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها .

كما تعرف الإدارة بأنها هى مجموعة من الأنشطة التـــى يمارســـها مجموعة مختارة من الأشخاص لإنجاز العمل .

وتعرف أيضاً الإدارة بأنها هى عملية اجتماعية تتـــضمن المـــسئولية عن التخطيط والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة ، ومن أجـــل تحقيـــق هـــدف أو عمل محدد .

كما تعرف الإدارة بأنها هى عملية رسم للـــسياسة العامـــة ووضـــع إستراتيجيات العمل ومن ثـــم قيـــادة الآخـــرين وتـــوجيههم نحـــو تحقيـــق الأهداف الموضوعة .

وهناك من يُعرف الإدارة بأنها هى فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك ، كما أنها عمليـــة التطبيـــق العقلانـــى للوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم وذلك بغـــرض الوصول إلى الأهداف .

وتُعرف الإدارة بأنها هى القدرة علـــى الإنجـــاز بمعنـــى اســـتخدام الإمكانات البشرية والمادية أفضل استخدام من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة .

وبذلك يمكن القول بأن الإدارة هى مجموعة من العمليات المتـــشابكة التى تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك .

وهناك من يُعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلـــى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرســـومة بدرجة عالية من الكفاءة .

<u>ومن هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية :</u>

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
- أنها اجتماعية فهى لا تنشأ من فراغ بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس وتأخذ فى الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم .
- أنها وسيلة وليست غاية فهى وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة .
- أنها عملية مستمرة ، واكتسبت هذه السمة من حتميتها فلا يمكن تصور منظمة قائمة دون إدارة .
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة .
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة ويقصد بالكفاءة تحقيق الهدف بأقل جهد وأقصر وقت وأقل التكاليف .

وقد عرفها (***تايلور عام 1911***) على أنها المعرفة والإلمام الجيد بكل ما يقوم به الأفراد مع التأكد بأنهم يفعلون ذلك بأقل التكاليف وبأفضل الطرق .

فى حين عرفها (***مارى باركر فيوليت عام 1918***) بأنها فن الوصول إلى تحقيق الأشياء من خلال جهود الآخرين .

فى حين عرف فايول أيضاً الإدارة من خلال تحديده لوظيفة المدير ومهامه حيث أشار إلى أن مدير المنشاة هو من يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر ويقوم بمراقبة المرؤوسين .

وقد شاركه هاتون حين أشار إلى أن الإدارة مصطلح يطلـــق علـــى التوجيه والرقابة وحث القوى العاملة على العمل .

وقد أشارت موسوعة العلوم الاجتماعية إلى أن الإدارة هى العمليـــة التى يمكن عن طريقها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه فهى تمثل النـــاتج المشترك لأنواع ودرجات متنوعة من الجهد الإنـــسانى الـــذى يبـــذل فـــى هذه العملية .

ومن التعريفات المعاصرة للإدارة تعريف " دونيللى " للإدارة علـــى أنها تلك العملية التى يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفـــراد للتنـــسيق بـــين الأنشطة المتنوعة التى يقوم بها آخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكـــن الوصول إليها بواسطة جهد فرد واحد .

وأيضاً تعريف " هولت " الذى يرى الإدارة على أنها الوظيفة التـــى تتضمن أداء بعض الأعمال بواسطة آخرين ، مع توجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو غرض محدد .

أما " هولت " فيؤكد الجانب الوظيفى لمصطلح الإدارة حـــين يراهـــا عبارة عن عملية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية فى بيئة تنظيمية معينة .

وهناك من يرى أن الإدارة هى عبارة عن " مجموعة من العمليـــات التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهـــاً كافيـــاً لتحقيـــق أهداف المؤسسة .

وينظر إليها فريق ثان على أن الإدارة هى : ذلك النـشاط الإنـسانى الهادف الذى يسعى نحو تحقيق نتائج محددة باستخدام المـوارد البـشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن فى ضوء ظروف المجتمع وإمكاناته .

وهناك أيضاً من ينظر إلى الإدارة علـى أنهـا : ترجمـة للأفكـار والنظريات والفلسفات إلى واقع مراعـاة التغيـرات الاجتماعيـة والثقافيـة فى المجتمع .

أى أنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى تركز على فن التعامل مـع البـشر وتوجيـه طاقـاتهم وتنـسيق جهـودهم مـن أجـل تحقيـق الأهداف المنشودة .

<u>ويتضح من هذه التعريفات المتنوعة يلاحظ تأكيدها على ما يلى :</u>

1- اتفاق التعريفات على أن الإدارة تتعامل مع جهود الجماعة وتؤكد على أهمية التنسيق بين تلك الجهود وليس على جهـود أفرادهـا بـصورة مستقلة عن بعضها .

2- الإدارة هى عملية متكاملة تنطوى على التخطيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة .

3- الإدارة تمثل نشاطاً هادفاً وليس عملاً عشوائياً فالوصول إلى تحقيـق الأهداف المرجوة لا يكون بأى ثمن بل عن طريـق الحـرص علـى تحقيق الفعالية عند تخصيص الموارد المتاحة بمعنى اسـتغلال تلـك الموارد بأكثر من طريقة والعمل على اختيار أفضل الطرق .

4- يمكن تطبيق الإدارة على أى نوع من المنظمات أو البيئات التنظيمية .

5- الإدارة عبارة عن نشاط ذهنى غير ملموس ولا تعتبر نشاطاً تنفيذياً للأعمال والمهام ولكنها نشاط إنسانى يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين .

وأنه من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة يمكن الوصول إلى المفهوم الشامل للإدارة وهى عملية قيادية وتوجيه الجهود البشرية من التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة فى الجهاز التنفيذى للدول بمعناه الواسع أى الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة وبالتأكيد تزداد أهميتها فى الأجهزة التى تتعامل مع الجماهير بصفة مباشرة .

ويمكن القول بأن مفهوم الإدارة بمنطلق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تتضمنه على حدة ، واتضح أن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع بل أن مفهوم الإدارة لابد أن يتضمن عدة جوانب فيها اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المشروع ، أى القدرة على خلق جو من العلاقات الإنسانية يحقق أهداف الإدارة بأقصى ما يمكن من وفرة فى الوقت والمال هذا إلى جانب اتساع الخطوات العلمية لعملية الإدارة والتى تعرف بعناصر الإدارة كما ذكرها ***(هنرى فايول Fayol)*** وهى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام أى مشروع وتحقيقه .

ويتضح من التعريفات السابقة أن الفكر الإدارى لا زال ضعيفاً والسبب فى ذلك يرجع إلى عدم وجود مصطلحات متفق عليها بين رجال

الفكر الإدارى ، وعدم وجود اتفاق حول وظائف ومسئوليات الإدارة ، وعدم وجود إطار فلسفى عام يحكم الفكر الإدارى .

ثانياً : ماهية الإدارة

لقد اختلف الباحثون فى ماهية الإدارة والخواص التى تميزها إذ يرى علماء الاجتماع أن الملامح والخواص التى تميز الإدارة بصفة عامة تضعها تحت مفهوم المنظمة البيروقراطية بمعناها العلمى Bureaucratic organization ، أما الدارسون فى ميدان الإدارة العامة فينظرون إليها بمفهوم Organization of Management على أساسا أنها المحرك للمنظمة والموجه لنشاطها .

وأياً كان الاتجاه فى النظر إلى الإدارة فإن العملية الإدارية لها طرفان هامان هما : الإدارى والجماعة .

- **فالإدارى** يقوم بالتنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود والإشراف عليها والأخذ بيدها للوصول إلى الهدف .
- **أما الجماعة** فتمثل مجموع الأفراد اذلين يضمهم التنظيم .

ومن الملاحظ أن الإدارة والتنظيم يتممان أحدهما الآخر وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم يعنى تحديد للوظائف وتوزيعها لها وعلاقات معينة للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات ، أما الإدارة فهى العنصر الحى الذى يجعل البناء أو الهيكل فى حالة عمل ونشاط هادف وهى تختص بالسلوك داخل البناء أو الهيكل وأنها عملية توجيه وإشراف وتنسيق يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات .

ومن الجدير بالذكر أن كلمة إدارة Administration فى الأصل اللاتينى تعنى To = Adserv = minister وهى بذلك تفيد معنى الخدمة على أساس من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين ، وكلمة إدارة أيضاً تستخدم ترجمة لكلمة Management وهاتان الكلمتان تشيران إلى عملية تتم فى حالة قيام جهد جماعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

ولقد شهدت أدبيات الإدارة العديد من التفسيرات لهذين المصطلحين ومن أهم هذه التفسيرات ما يلى :

1- يؤكد المفهوم البريطانى عن الإدارة أن مصطلح Administration هو تعبير عن مهام الإدارة فى المستويات العليا وأن مصطلح Management وهو تعبير عن مهام الإدارة فى مستويات التنفيذ .

2- ينادى المفهوم الأمريكى عن الإدارة بنقيض ما ذهب إليه المفهوم البريطانى .

3- يرى (***شيلدون Sheldon***) أن مصطلح Adm يقصد به الإدارة العليا فى المنظمة وأن مصطلح Manag يقصد به الإدارة التنفيذية التى تنفذ سياسة المنظمة ضمن الحدود التى رسمتها الإدارة العليا .

4- يرى (***ساكس Saxe***) بأن مصطلح Adm هو المستوى الإدارى الذى يختص بعملية رسم السياسات المنظمة وأن مصطلح Manag هو المستوى الإدارى الذى يختص بعملية تنفيذ السياسات وتحويلها إلى واقع فعلى .

5- هناك الكثير من مراجع الإدارة أشارت إلى أن مصطلح Adm يعنى غالباً الإدارة العليا التى تقوم على وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات واعتبار مصطلح Manag مقصوراً على المستويات الإدارية التنفيذية التى تختص بتنفيذ السياسات العامة الموضوعة من قبل الإدارة العليا .

ويتضح مما سبق أن هناك اتفاقاً إلى حد ما على أن مصطلح Adm يقصد به مستوى إدارى أعلى من مصطلح Manag حيث يختص المصطلح الأول بالقيادة ورسم السياسات على حين يختص المصطلح الثانى بتنفيذ هذه السياسات .

وعلى الرغم من الاتفاق بين رجال الفكر الإدارى على أن الإدارة نشاط مميز عما عداه من الأنشطة الإنسانية الأخرى فإنهم اختلفوا فى تعريف الإدارة ، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى الطبيعة المتغيرة للإدارة وتباين رؤى هؤلاء الرجال .

وعلى أية حال يمكن طرح أربعة آراء لتعريفات الإدارة على النحو التالى :

1- الرأى الأول :

يفترض أن الإدارة عبارة عن نشاط .

ويندرج تحت هذا الرأى عدة تعريفات من بينها :

أ. تعريف ماسى ودوجلاس Massie & Douglas :

العملية التى بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة .

ب. تعريف ستونر Stoner :

عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كــل الأفــراد وكــذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية .

2- الرأى الثانى :

يفترض أن الإدارة هى مجموعة العناصر البشرية .

يندرج تحت هذا الرأى عدة تعريفات من بينها :

أ. تعريف عبد الكريم درويش وليلى تكلا :

توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

ب. تعريف كونتز ودونل :

توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد فى التنظيمات الرسمية .

3- الرأى الثالث :

يفترض أن الإدارة مجموعة من العناصر المادية والعناصر البشرية .

يندرج تحت هذا الرأى :

تعريف كاست وروزنفيج Kast & Rosenzweig :

الذى يذهب إلى أن الإدارة تنطوى على تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف .

4- الرأى الرابع :

يفترض أن الإدارة هى التنظيم .

ويندرج تحت هذا الرأى عدة تعريفات من بينها :

أ. تعريف سيرتو Certo :

عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم .

ب. تعريف ديل Deal :

الإدارة عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة .

كما تعرف الإدارة أيضاً بأنها عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف فى ضوء بعض الموجهات الفكرية العلمية مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة فى ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية .

وبالإضافة إلى هذه التعريفات هناك تعريفات أخرى للإدارة بمعناها العام على أنها :

نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

أو أنها عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وضبط جهود أعضاء التنظيم وهى استخدام المصادر التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة .

أو أنها العمل مع أفراد مجموعات أو من خلالهم لتحقيق أهداف المنظمة .

أو أنها الاستفادة الحقيقية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة .

أو أنها عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه وإثارة الدوافع للإنتاج وإدارة العمل والعاملين فى تنظيم ما بهدف تحقيق هذا التنظيم .

وثمة آراء تؤكد على أهمية العنصر البشرى فى هذا المجال الإدارى .

حيث تُعرف الإدارة على أنها :

العملية التى تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة للمنظمة لتحقيق بعض الأهداف .

أو أنها عملية توجيه لجهود البشر وضبط فاعليتهم وتحسين سلوكهم لتتلاءم مع متطلبات التنظيم .

أو أنها عملية توجيه للجهود البشرية فى المنظمة لتحقيق هدف معين .

أما بعض الآراء الأخرى فتعرف الإدارة بأنها :

عملية اتخاذ قرارات تقوم على العلم والدراسة ، وتولد القدرة التى تحفز الربط بين مختلف عناصر النظم التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .

أو أنها مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها .

والإدارة عملية بسيطة أو مركبة توجد فى الحياة اليومية وتتسع لتشمل مختلف قطاعات الحياة من حولنا كما أنها عملية ليست وليدة اليوم أو العصر بل تمتد جذورها مع تطور الحياة الإنسانية منذ العصور القديمة وهى أيضاً ليست عملية اختيارية بمعنى أن تأخذ بها أو ترفضها بل هى عملية حتمية إذا أردنا إيجاز أعمالنا بطريقة مرضية وكلما ازداد هذا العمل صعوبة وتعقيداً ازدادت الحاجة إلى الإدارة لمواجهة صعوبة تنفيذ هذا العمل .

ورغم هذا الاتساع والشمول فى وجود الإدارة فى كل مكان ورغم البعد الزمانى الذى صاحب تطورها إلا أنه ليس لدينا تعريف واحد أو مفهوم محدد للإدارة يجمع عليه العلماء المتخصصون فى مجال البحث فيها ، ولكن بدلاً من ذلك هناك العديد من التعريفات المتنوعة التى ساقها إلينا الباحثون فى محاولتهم لتقديم مفهوم الإدارة من الجوانب التى حظيت باهتمامهم وربما يكون من أسباب هذا التنوع وعدم الإجماع ، هو تنوع الجوانب التى تشملها العملية الإدارية والتى يمكن أن تميز منها الجوانب الرئيسية الثلاث : الإنسان، والمكان ، والعمل ذاته .

ولقد كان تركيز الباحثين على جانب من هذه الجوانب أكثر من غيره كفيل بأن يصبغ تعريفهم للعملية الإدارية من ناحية هذا التفضيل أو التمييز، كذلك من الأسباب الرئيسية الأخرى ارتباط الإدارة بالإنسان الفرد ارتباطاً هائلاً يقتضى الفهم والتوافق مع طبيعته المتغيرة مما يجعل ثبات النظريات المفسرة لسلوكه أمراً بعيد المنال إلى حد كبير ورغم اعتماد الإدارة على علم السلوك اعتماداً كبيراً إلا أن علماء السلوك ما زالوا يواجهون تحديات هائلة فى تقديم قوانين علمية ثابتة دون شك أو ارتياب فى ثباتها .

ورغم أن علماء الإدارة اليوم يخففون من الاعتماد على الإنسان الفرد واستبداله ما أمكن بما يقدمه العلم من آلات وتكنولوجيا متقدمة إلا أن هذه الآلات وتلك التكنولوجيا تعتمد فى فاعليتها واستمرار على الإنسان بدوره .

والإدارة بمعناها البسيط تعنى نشاط أو مجموعة من الأنشطة بعدد من الأفراد تعاونوا فى أداء عمل معين لتحقيق غرض أو أغراض مشتركة فيما بينهم .

إلا أن العملية الإدارية ليست دائماً بسيطة محدودة بل تتسع وتتعقد لتشمل نماذج هائلة فى الحجم والنوع فمثلاً هناك إدارة المتجر البسيط وهناك إدارة وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) التى تقوم بصنع مركبة الفضاء والإشراف على برنامج الفضاء والإشراف على برنامج الفضاء العالمى ففى الأول يتحدد المكان فى حجرة صغيرة وتتسع فى الثانية ليشمل أماكن متفرقة فى عدد من القارات حيث يتم تصنيع المركبة الفضائية فى أمريكا واليابان ودول أوروبا الغربية ، وهكذا فى الأولى قد يكون القرار لتنفيذ عملاً بسيطاً بحيث لا يحتاج إلى مجهود كبير ، وفى الثانية يتم اتخاذ القرار بعد الاستعانة بعشرات وآلاف الأجهزة المعقدة لضمان سلامة القرار وفى الأول قد يشكل اتخاذ قرار خاطئ خسارة بضعة قروش أو جنيهات وفى الثانية قد يكلف خسارة تصل إلى بلايين الدولارات بل وقد تعرض حياة رواد الفضاء للحظة الموت .

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة بمفهومها الواسع بأنها تلك العملية التى من خلالها يتم اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لمجموعة منتظمة من الناس بغرض تحقيق أهداف معينة متفق عليها .

وبتحليل التعريفات والآراء الخاصة بمعنى الإدارة نجدها جميعاً تتفق فيما بينها على جوهر الإدارة وهو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف منشودة بأقل جهد بشرى وبأدنى تكلفة وفى أقصر وقت ممكن إلا أنها أغفلت جميعاً العالم الخارجى المحيط بالمنظمات التى تعمل الإدارة على تحقيقها .

ومن المفاهيم المعاصرة فى إدارة المنظمات وتطويرها النظرة الإيكولوجية أو البيئية وكلمة إيكولوجية مستمدة من الأصل اليونانى Decology تعبر عن أحد فروع علم الحياة الذى يبحث فى العلاقة بين الكائنات الحية والبيئة التى يعيش فيها .

وقد جاء استخدام هذه النظرة البيئية فى حقل الإدارة العامة قبل غيره من حقول المعرفة الإنسانية نظراً للعلاقة الوثيقة بين المنظمات الإدارية والمتغيرات البيئية المحيطة بها والتى اكتشفتها ملاحظات الباحثين ودراستهم الميدانية ويعتبر جاوس Gous من أول الداعين إلى تطوير طريقة إيكولوجية لدراسة الإدارة العامة تبدأ من الأفراد والجماعات والأماكن وتنتقل إلى الإجراءات والقواعد ثم تتناول البيئة والمكان والظروف المحيطة والعادات والعلاقات الاجتماعية التى تكون طريقة عيشهم كان ذلك عام 1947 غير أن هذه النظرية العلمية ظلت مجرد دعوة وطموح حتى جاءت كتابات رجز Rigs وجعلت منها حقيقة ومنهجاً علمياً وعملياً .

ثالثاً : الإدارة علم أم فن

ينظر البعض إلى الإدارة على أنها علماً حيث أن الإدارة تمثل إحدى العلوم الاجتماعية التى تعتمد فى أصولها ووظائفها على أسلوب البحث العلمى التطبيقى وتعتمد فى دراستها على دراسة الشخصية الفردية وديناميكية الجماعة وأسلوب اتخاذ القرارات والكفاءة الإنتاجية وهى بهذا ينظر إليها الكثير من الباحثين على أنها خليط من التخصصات الأكاديمية كما أن اتصالها بالعلوم الاجتماعية مثل الاقتصاد والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع يعتبر اتصالاً وثيقاً .

ويميل البعض إلى النظر إلى الإدارة باعتبارها فناً حيث ينظر إلى رجل الإدارة باعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزوداً بها وأنه يمزج بين هذه السمات الشخصية الخاصة وخبرات وتجارب العمل فيصبح أقدر من غيره على تنظيم الأفراد وقيادتهم .

ومع التسليم بأن هناك من الأفراد من هم مزودون بالفطرة ببعض السمات التى تؤهلهم للقيادة إلا أنه يجب التأكيد على أن الإعداد العلمى والتزود بالحقائق النظرية مما يتيح للفرد القدرة على تفسير الظواهر المحيطة أساس لا غنى لرجل الإدارة الناجح .

أما من حيث النظر إلى الإدارة على أنها مهنة فإنه يمكن القول أن الإدارة يتحقق فى شاغلى وظائفها الكثير من الخصائص التى تميز المهنة .

وتعتبر الإدارة علماً لأنها تمتلك القواعد والأسس والنظريات العلمية التى تحكم العمل الإدارى وتسيره ، مع الأخذ فى الاعتبار أن طبيعة العمل الإدارى تحتاج إلى مهارة وخبرة ومرونة فى التطبيق فالإدارى يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التكامل مع العنصر البشرى فى تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها كما أن نجاحه يعتمد على مهاراته فى التطبيق لذا فإنه يمكن القول أن الإدارة علم وفن معاً وأن الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية فى تطوير كفاءة الإداريين وزيادة فعاليتهم فالنجاح الإدارى يحتاج إلى دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية من ناحية والفن فى تطبيقها وتطويرها من ناحية أخرى .

وإن الإدارة علم وفن معاً ذلك أنه إذا كان الفن يعبر عن المهارة والموهبة الشخصية فإن الإدارة تنطوى على بعض المكونات الفنية ويتمتع

المدير بالحس الفنى حيث أنه عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة المواقف المتغيرة فإنه يستخدم خبرته ومهاراته الشخصية وحكمه على الأمور وحاسته السادسة .

والخلاصة أن الإدارة علم وفن معاً وإن كان لازال يغلب عليها نسبياً جانب الفن وذلك لحداثة علم الإدارة نسبياً ولم يتم تكوين نظرية شاملة تقدم إطار معرفياً وإنما هذه النظرية فى طور التكوين نتيجة إسهامات العديد من المفكرين والكتاب والممارسين وكذلك لدخول العنصر البشرى كباحث وممارس فالذى يتخذ القرار بشر وينفذه بشر ولصالح البشر .

وهناك من يرى الإدارة على أنها علم وفن يرتبطان بالتفاعل الفعلى والروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين أفراد تلك المجموعة بهدف تحقيق أهداف معينة .

والإدارة هى مزيج من العلم والفن فهى علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمى فى استكشاف نظرياتها وفحصها وفى الوقت ذاته هى فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية ، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المختصين فى حل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم ، وهناك من يرى أن الإدارة فن .

ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم ، فإن الفصل فى هذا الموضوع هو القول أن الإدارة هى فن استخدام العلم ، فهى علم له أصوله وقواعده ويبرز الفن فى القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد والاختيار الواعى من بينها بما يتلائم مع طبيعة الموقف .

رابعاً : نشأة وتطور علم الإدارة

تطور الفكر الإدارى خلال سنوات طويلة من الممارسات واتسم بسمات ميزت كل مرحلة من حيث أنواع المتغيرات التى اتجه إليها اهتمام علماء الإدارة أو من حيث المفاهيم والفلسفات التى استند إليها هؤلاء العلماء فى تفسيرهم لأبعاد الظاهرة الإدارية ، ومحاولتهم بناء إطارات ونماذج نظرية لترشيد العمل الإدارى .

والإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولكنها محدثة لهذه التنمية كما أن سر التنمية لا يكمن فى توافر الثروات وإنما يكمن فى كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوى البشرية ، وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات خلاقة مبدعة كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة .

وتقدم الفكر الإدارى فى العصر الحديث تقدماً هائلاً كان من أبرز ملامحه نشأة ونمو علم الإدارة .

ويعنى هذا أن عملية الإدارة لم تعد عملاً خاضعاً للاجتهاد العشوائى بل أصبحت موضوعاً للدراسة العلمية التطبيقية وجزءاً أساسياً من المعرفة يتخصص فى دراستها الباحثون وفى هذا يقول عالم الإدارة الشهير بيتر دراكر يعتمد المجتمع المتقدم اليوم فى إدارته وقيادته على رجال الإدارة والتنظيم فى مؤسساته الرئيسية ، ويأتى هذا الاعتماد على أساس تخصصهم المعرفى وقدرتهم على الرؤية المتعمقة ومسئولياتهم المتنوعة فى مثل هذا المجتمع المتقدم تحتل الإدارة بوظائفها ومسئولياتها وتطبيقاتها موضع الأساس كحاجة أساسية من ضروريات استمراره أيضاً تأخذ مكانها الهام من كونها

إنجازاً أساسياً لهذا المجتمع وموضوعاً للبحث لا غنى عنه وجزءاً ثميناً من المعرفة ، وأن تناول موضوع نشأة الإدارة يعد أمراً مألوفاً فى كثير من الدراسات والكتب الإدارية لما له من أهمية بالغة فى إمداد الباحثين والدارسين بالجذور الحقيقية لكثير من المبادئ والممارسات الحالية .

وعند تناول نشأة الإدارة ينبغى التفريق بين أمور ثلاثة هى : الإدارة كممارسة – الإدارة كفكر – الإدارة كعلم مستقل .

*** الإدارة كممارسة :**

نشأة الإدارة كممارسة فى العصور القديمة ولا غرابة إذا قلنا أنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء .

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة .

*** الإدارة كفكر :**

ظهر الفكر الإدارى فى الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين ويبدو ذلك جلياً فى التراث الإنسانى القديم فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية فى الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإدارى والرقابة وظهر التنظيم فى الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف " تشاو " الذى

تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفى الدولة كافة ، وظهر التنظيم المتدرج الهرمى وتفويض السلطة والتقسيم الإدارى وفقاً للبعد الجغرافى فى الإمبراطورية الرومانية وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة .

أما الحضارة الإسلامية فقد تفردت بوجود تنظيم إدارى متقدم شمل معظم الوظائف الإدارية ، وإن كانت وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والمتابعة وإدارة شئون الأفراد وغيرها لم تكن تسمى بالمسميات نفسها ولكن العبرة بأن الإدارة فى الإسلام كانت تطبق تلك العمليات غير أن العالم الإسلامى أصيب بانتكاسات سياسية واجتماعية جعلته مطية وعرضة للتأثير من جانب التيارات السياسية والاجتماعية والثقافية الغربية التى صورت لنا نشأة الإدارة ومبادئها العصرية وتطبيقاتها ومسمياتها وكأنها خلق جديد .

<u>* الإدارة كعلم مستقل :</u>

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة فى نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه فى ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التى استخدمت الأسلوب العلمى وأصبح التخصص فى دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات ومال المتخصصون إلى تصنيفها فى مدارس عدة .

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التى وردت فى التصنيفات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة إلا أنها فى

الوقت نفسه تباينت فى جزء أو أكثر وهو ما تسبب فى وجود بعض اللبس والغموض وخصوصاً لدى حديثى العهد بدراسة الإدارة .

فقد تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة فى مدارس ثلاث :

- المدرسة التقليدية .
- مدرسة العلاقات الإنسانية .
- المدرسة السلوكية .

بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين فى مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية ومدرسة النظم ومدرسة اتخاذ القرارات .

وبالإضافة إلى ذلك فقدم كل من (***بيندور وروجرز Pindur & Rogers***) فى دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة The History of Management تصنيف لمدارس الإدارة وهو التصنيف الأمثل وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هى :

1- المدرسة التقليدية .
2- مدرسة العلاقات الإنسانية .
3- المدرسة السلوكية .
4- المدرسة الكمية .
5- المدرسة الحديثة .

وإنه خلال الثمانون عاماً التى انقضت من هذا القرن الحالى تطور علم الإدارة فى ثلاث مراحل أساسية :

1- الإدارة التنظيمية التقليدية – أو ما يسمى بالإدارة العلمية (1900–1930) .
2- مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة (1930 – 1950) .
3- مدخل العلم السلوكى فى الإدارة (1950 – حتى الوقت الحالى) .

جدول يوضح مراحل تطور علم الإدارة

بداية المرحلة	مراحل تطور علم الإدارة	رواد تطوير علم الإدارة فى كل مرحلة
1900	الإدارة التنظيمية التقليدية	تايلور Taylor فايول Fayol جوليك Gulick يورويك Urwick
1930	مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة	فولت Follett مايو Mayo روثاسبرجر Rothlisberger
1950	مدخل العلم السلوكى فى الإدارة	برنارد Barnard سايمون Simon

شكل يوضح مراحل تطور علم الإدارة

ومن أهم العوامل التى ساعدت على نشأة الإدارة بصفة عامة :

1- ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية وحاجاتها إلى نشاطات تجارية مختلفة عن المؤسسات التى توظف عدد قليل من العمال والتى كان صاحب العمل فيها مديرة .

2- النجاح الذى حققته الجيوش فى الحرب العالمية الثانية فأدت تلك الأمور إلى دراسة النجاح فى مجال الدراسة العسكرية .
3- نشأت النقابات التى تمثل فئات من العاملين تهدف إلى مجابهة استغلال أصحاب الأعمال .
4- لجوء الدول الرأسمالية إلى التملك .
5- تقدم العلوم الإنسانية والاجتماعية ساعدت هذه على إرشاد عملية الإدارة .

خامساً : مراحل تطور علم الإدارة

مر تطور علم الإدارة بثلاث مراحل هى كالتالى :

(1) المرحلة الأولى :

انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت مادة مستقلة لا تهتم فقط بالنواحى القانونية أو السياسية وإنما أصبحت تهتم بالنواحى الإدارية والتنظيمية .

(2) المرحلة الثانية :

وجدت فيها مدارس وكليات خاصة تدرس بها الإدارة العامة وتمنح شهادات متخصصة لها .

(3) المرحلة الثالثة :

تم فيها إنشاء معاهد الإدارة العامة تجمع بين الجوانب النظرية والعلمية حيث تقوم بتدريب العاملين فى الإدارة الحكومية وتقديم برامج القيادة وأصبحت الإدارة العامة تضم تخصصات متعددة مثل التخطيط الإدارى وتخطيط المدن والإدارة العامة المقارنة وغيرها .

وإنه خلال الثمانون عاماً التى انقضت من هذا القرن الحالى تطـور علم الإدارة فى ثلاث مراحل أساسية :

1- الإدارة التنظيمية التقليدية – أو ما يسمى بالإدارة العلمية (1900-1930) .

2- مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة (1930 – 1950) .

3- مدخل العلم السلوكى فى الإدارة (1950 – حتى الوقت الحالى) .

ويوضح ذلك فى الجدول التالى :

جدول يوضح مراحل تطور علم الإدارة (1900 – 1950 – حتى الآن)

بداية المرحلة	مراحل تطور علم الإدارة	رواد تطوير علم الإدارة فى كل مرحلة
1900	الإدارة التنظيمية التقليدية	تايلور Taylor فايول Fayol جوليك Gulick بورويك Urwick
1930	مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة	فولت Follett مايو Mayo روثاسبرجر Rothlisberger
1950	مدخل العلم السلوكى فى الإدارة	برنارد Barnard سايمون Simon

شكل يوضح مراحل تطور علم الإدارة

سادساً : أهمية الإدارة

إن الإدارة عملية ضرورية فى أى عمل منظم وعلى جميع المستويات الإدارية داخل أى منشأة وتلعب الإدارة دوراً حاكماً فى حياة أى مجتمع ويتكون من منظمات ومنشآت متعددة ومتنوعة وهذا التعدد يشمل تنوعاً فى الأهداف لكل منها ضمن المنظمات ما يهدف لتحقيق الربح ومنها ما لا يهدف إلى ذلك إلا أن جميعها يهدف إلى الوصول إلى غاية نهائية تتمثل فى تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع ، وأن مقومات وجودها وضمان استمرارها يرتبط إيجابياً بقدرتها على الوفاء بمسئوليتها على الحياة من حيث الكيف وعن جعل تحقيق القيم والمعتقدات والغايات الاجتماعية الأساسية هدفاً رئيسياً لنشاطاتها العادية والمستمرة أكثر من كونها مسئولية اجتماعية تفيد من وظائفها وتخرج عن نطاق اهتماماتها الأساسية .

ويمكن إرجاع ذلك إلى ما يلى :

1- المنظمة يمكن أن تسهم بما لديها من إمكانيات مادية فى علاج مشكلات البيئة سواء فى صورة مالية مباشرة أو من خلال تقديم الخبرة والمشورة أو من خلال تسخير معاملها أو مصانعها لخدمة تلك البيئة وحل مشكلاتها .

2- إن منشآت الأعمال لديها من الخبرات والكفاءات الإدارية ما يمكن من الاستفادة بخبراتها ومهاراتها فى إدارة مشروعات لخدمة البيئة علاوة على أن تلك المنشآت يمكن أن تقدم بعض الآراء والأفكار المتطورة بما لديها من قدرة على التطوير يمكن الاستفادة منها فى علاج المشكلات المتصلة بالبيئة .

3- بعض المعايير والقيم التى تحكم سلوك منشآت الأعمال مثل الحرص على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووضع معايير للكفاءة يمكن أن نستفيد منها عند تخصيص الموارد لعلاج مشكلات البيئة .

ويرى البعض أن التقدم الاقتصادى والاجتماعى والسياسى ما هو إلا ثمرة حقيقية لطبيعة النظم الإدارية المتبعة فى المجتمع فقد يتمتع المجتمع بوفرة فى كثير من الموارد المادية كرأس المال أو الثروة الطبيعية أو الأيدى العاملة ، ومع ذلك يظل المجتمع عاجزاً عن تحقيق ما يصبوا إليه من تقدم إذا افتقر للكفاءات الإدارية القادرة على اكتشاف نواحى القوة فيما يملكه من ثروات والعمل على حسن استغلالها وتنميتها والتعرف أيضاً على نقاط الضعف التى يعانى منها المجتمع والمحاولة المستمرة للتغلب عليها والتخلص منها فلا توجد دولة متخلفة اقتصادياً وإنما هناك دولة متخلفة إدارياً حيث أن كل التجارب التنموية فى الدول النامية تؤكد أن الإدارة هى المحرك الرئيسى للتنمية وبدون توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى ولو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى .

سابعاً : خصائص الإدارة

تتم الإدارة داخل المنظمات أى أن نطاق ممارسة وتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية هو المنظمات وتتمثل أحد ملامح عالم اليوم هو سيادة المنظمات وتدخلها فى شتى شئون الحياة للإنسان وهى تسهل سبل معيشته والارتقاء بمستوى رفاهيته .

والمنظمة لكى تحقق أهدافها وتؤدى رسالتها تجاه المجتمع يجب أن تدار بفاعلية بواسطة مديرين لديهم القدرة على الربط بين العناصر المختلفة

من موارد وعاملين ومهام ووسائل وهياكل وأهداف من خلال عملياتها الإدارية المختلفة .

ولذا يمكن أن تحدد أهم خصائص الإدارة المعاصرة فى الخصائص التالية :

1- الإدارة علم وفن :

إن الإدارة علم وفن معاً ذلك أنه إذا كان الفن يعبر عن المهارة والموهبة الشخصية فإن الإدارة تنطوى على بعض المكونات الفنية ويتمتع المدير بالحس الفنى حيث أنه عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة المواقف المتغيرة فإنه يستخدم خبرته ومهارته الشخصية وحكمه على الأمور وحاسته السادسة .

والخلاصة أن الإدارة علم وفن معاً وإن كان لازال يغلب عليها نسبياً جانب الفن ، وذلك لحداثة علم الإدارة نسبياً ولم يتم تكوين نظرية شاملة تقدم إطاراً معرفياً وإنما هذه النظرية فى طور التكوين نتيجة إسهامات العديد من المفكرين والكتاب والممارسين وكذلك لدخول العنصر البشرى كباحث وممارس فالذى يتخذ القرار بشر وينفذه بشر ولصالح البشر .

2- الإدارة نشاط فنى واجتماعى :

إن الإدارة على اهتمامها بالجانب الفنى للنشاط الإدارى لا تهمل الجانب الاجتماعى وهذا يعنى أن المدير مع إلمامه وممارسته لمهامه الفنية من رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات ودراسة الاحتياجات والمشكلات وإدخال التعديلات اللازمة ورصد ومتابعة النتائج واستخدام الأساليب والأدوات الحديثة فى تشخيص المشكلات وتقييم البدائل مثل بحوث العمليات والكمبيوتر والمحاكاة ودراسة الحالات ونظم المعلومات إلا أن الاتجاهات

الحديثة تركز على الدور الاجتماعى للمدير حيث أن الإدارة فقط نشاط عضوى تقوم على مراعاة وجود العنصر البشرى فى التنظيم وأخذ خصائص هذا العنصر فى الحسبان مثل احتياجات الفرد ودوافعه وأهدافه وقيمه عند اتخاذ القرارات .

3- الإدارة نشاط ذهنى :

إن الإدارة نشاط ذهنى يقوم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال تنسيق جهود الآخرين أى أن الإدارة لا تقوم على ممارسة أنشطة تنفيذية مثل الكتابة على الآلة الكاتبة أو القيد فى الدفاتر أو إصدار التراخيص وحفظ الملفات ولكن مهمة الإدارة الرئيسية كما يقترحها أحد أساتذة الإدارة " هى التأثير على سلوك المرؤوسين من خلالا لقدرات الذهنية الأربعة وهى :

1- التذكر .
2- القدرة على الخيال .
3- التعامل مع الحقائق .
4- معالجة المشكلات .

الإدارة نشاط إنسانى هادف :

إن الإدارة نشاط إنسانى هادف وغير ملموس حيث أن الاهتمام الرئيسى للإدارة هو تحقيق الأهداف .

ومعنى ذلك أن محور العملية الإدارية وهو الأهداف والغايات وهو بتركيز التجربة الذاتية للمدير ، وإنما الحادث هو الاتجاه إلى ازدياد المكون

العلمى نتيجة الأبحاث والدراسات فى العلوم الإدارية بقصد الوصـــول إلـــى معارف إدارية مستقلة ثبتت بالدليل العقلى والتجريبى .

5- الإدارة عملية ديناميكية :

إن الإدارة عملية ديناميكية وليست ساكنة بمعنى أن على المـــدير أن يراقب التطورات فى بيئة العمل الداخليـــة أو عناصـــر البيئـــة الخارجيـــة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفنيـــة ، ويقـــوم بتحليـــل تـــأثير هـــذه المتغيرات على المنظمة وإدخال التعديلات التى تواكب هذه المتغيرات وتجعل المنظمة تساير وتتكيف مع البيئة ، وهذا أدعى لزيادة فاعليتها وقدرتها علـــى تحقيق أهدافها ومن أهم أدوار المدير فى هذه الحالة أن يسهل إدخال مثل هذه التعديلات بسهولة ويسردون مقاومة عنيفة من العاملين .

6- الإدارة استخدام وتوظيف الموارد :

إن الإدارة تقوم على استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيـــق الأهداف المنشودة ونقصد بالموارد هنا الموارد المادية التى تتوافر للمنظمـــة من رأس مال ومواد خام وآلات وعدد ومبانى وأثاث وسيارات ، كما تتضمن الموارد الأخرى غير الملموسة كالتكنولوجيا والمعلومات والاستخدام الأمثـــل لهذه الموارد يتطلب من المدير أن يقوم بتوزيع وتخصيص هذه الموارد .

7- الإدارة تتسم بالشمولية :

وهذا يعنى أن الإدارة تتسم بالعمومية أى قابلية تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فى جميع أنواع المنظمات أى أن المديرين فى كافة المنظمات يمارسون وظائف إدارية واحدة سواء كانـــت مؤســـسات حكومية أو شركات تجارية أو جامعات أو جمعيـــات أهليـــة أو نـــوادى أو

مستشفيات وغيرها والشمول أيضاً ينطبق على مستوى الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الواحدة حيث نتوقع أيضاً أن كل مدير إدارة أو قطاع أو فرع لديه عاملين (ناس) + موارد + هيكل + علاقات + أهداف وبالتالى فهو يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا يعنى أن المدير الفعال يدير أى مؤسسة وكذلك يستطيع أن يدير أى نشاط داخل المؤسسة سواء كان تسويق أو إنتاج أو تمويل أو موارد بشرية والشواهد النظرية والعملية تؤكد صحة هذه المقولة بناء على تجارب من المؤسسات .

8- الإدارة عملية تكاملية :

تتسم الإدارة كذلك بالتكامل بين الوظائف والأنشطة الإدارية وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا يعنى وجود ارتباط عضوى وتفاعل متبادل بين الوظائف الأربعة حيث يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به حيث يصعب مباشرة التنظيم والتوجيه والرقابة فى غياب التخطيط ثم أن نتائج تنفيذ النشاط الأخرى تعود وتؤثر فى الخطط التالية ، وهذا ما يجعلنا نشير إلى الإدارة على أنها عملية Process بالمعنى العضوى للكلمة حيث الاعتماد المتبادل بين مكوناتها .

وأن من سمات الإدارة الهامة التوجه المستقبلى حيث لا يهتم النشاط الإدارى بالأداء الحالى فقط بل يركز أيضاً على الأداء المستقبلى ذلك أن الإدارة الناجحة هى التى لا تنشغل فقط بالأداء فى الأجل القصير فهذا يعتبر من قصر النظر ولكن أيضاً النظرة المستقبلية طويلة الأجل حيث أن ذلك يزيد من فرص المؤسسة فى البقاء الفعال .

وبالإضافة إلى ذلك فإن أهم تلك الخصائص التى تتوافر فى الإدارة كمهنة هى كالتالى :

1- اعتمادها فى تأدية وظائفها على توافر مجموعة من جوانب المعرفة المتكاملة وبخاصة فى ميادين السلوك والاقتصاد والاجتماع ، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المهن .

2- أن أصحاب المهنة فى الإدارة لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون استخدام هذا الرصيد المعرض ممتزجاً بخبرة الممارسة العملية وأن هذا يتطلب إعداداً خاصاً لرجل الإدارة .

3- إن مهنة رجل الإدارة على اختلاف مواقعها فى التنظيمات الاجتماعية يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفق عليها بين أبناء المهنة ويجمعهم تنظيم واحد يمثل فى نقابة أو رابطة معينة .

وبالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص تتميز بها الإدارة الفعالة وهى كالتالى :

يتوفر للإدارة مجموعة من الخصائص التى يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح ومن هذه الخصائص :

1- <u>أن تكون إدارة هادفة :</u>

وهذا يعنى أنها لا تعتمد على العشوائية فى تحقيق أهدافها وإنما يعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم فى إطار الصالح العام .

2- <u>أن تكون إدارة إيجابية :</u>

وهذا يعنى أنها لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادى فى مجالات العمل وتوجيهه .

3- **أن تكون إدارة اجتماعية :**

وهذا يعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام أى بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه فى ذلك .

4- **أن تكون إدارة إنسانية :**

بمعنى أنها تهتم بحسن معاملة العاملين والجمهور وتقدرهم وتستمتع إلى وجهة نظرهم وتتعرف على مشكلاتهم وتساعدهم فى الوصول إلى الحلول السليمة لها .

5- **أن تكون ديمقراطية :**

أى أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن التسلط ويسعى نحو مشاركة العاملين فى القرار .

ولاشك أن هذه الخصائص تعترض على الإدارة فى الوقت الحاضر عدة أمور أهمها :

1) أن تتمشى مع فلسفة المجتمع .
2) أن تتسم بالمرونة فى الحركة والعمل ولا تكون ذات قوالب جامدة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف .
3) أن تستغل الإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل من أجل تحقيق الهدف المرجو .

الفصل الثالث

مستويات ومرتكزات الإدارة

مقدمة .

أولاً : الأصول الاجتماعية للإدارة .

ثانياً : الأصول العملية للإدارة .

ثالثاً : العوامل المؤثرة فى فعالية الإدارة .

رابعاً : سيكولوجية الإدارة .

خامساً : أدوات الإدارة .

سادساً : المستويات الإدارية .

سابعاً : مرتكزات الإدارة .

ثامناً : وظائف الإدارة .

تاسعاً : متطلبات الإدارة الفعالة .

عاشراً : معايير الإدارة الفعالة .

الحادى عشر : العوامل البيئية وعلاقتها بالإدارة .

الفصل الثالث

مستويات ومرتكزات الإدارة

مقدمة :

قد أصبحت الإدارة الآن علماً له قواعد وأصوله وله إطاره النظرى التى تنطلق منه كل أساليب ومبادئ ومهارات الممارسة الإدارية وقد تظهر بين الحين والآخر تجارب وتطبيقات لبعض الدول النامية التى تنافس الآن الدول المتقدمة والتى تستند إلى نظم إدارية وفكر إدارى جديد مما أدى إلى تنامى منطلقات جديدة يستند عليها العلماء فى وضع تعريفات جديدة للإدارة .

ومن ثم فالإدارة نشاط إنسانى هادف يرتبط بالعمل الجماعى وتنبع أهميتها من حقيقة معناها أن أداء أى جماعة من البشر لا يمثل مجموع جهود أفراد تلك الجماعة وحسب ، بل إن أداء الجماعة البشرية المتعاونة داخل منظمة ما يجب أن يكون أكبر فى مجموعة ومحصلته النهائية من المجموع الحسابى لجهود أفراد كل منهم بصورة مستقلة ، حيث يضاف إلى أداء وجهود كل منهم طبيعة التفاعل والتنسيق فيما بينهم ، ومن ثم تمثل الإدارة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها وبين تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها .

وإن الإدارة عملية ضرورية فى أى عمل منظم وعلى جميع المستويات الإدارية داخل أى منشأة وتلعب الإدارة دوراً حاكماً فى حياة أى مجتمع فأى مجتمع يتكون من منظمات ومنشآت متعددة ومتنوعة ، وهذا التعدد يشمل تنوعاً فى الأهداف لكل منها ، ضمن المنظمات ما يهدف لتحقيق

الربح ومنها ما لا يهدف إلى ذلك إلا أن جميعها يهدف إلى الوصول إلى غاية نهائية تتمثل فى تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع ، وأن مقومات وجودها وضمان استمرارها يرتبط إيجابياً بقدرتها على الوفاء بمسئولياتها على الحياة من حيث الكيف وعن جعل تحقيق القيم والمعتقدات والغايات الاجتماعية الأساسية هدفاً رئيسياً لنشاطاتها العادية والمستمرة أكثر من كونها مسئولية اجتماعية تفيد من وظائفها وتخرج عن نطاق اهتماماتها الأساسية .

وللإدارة نوعان رئيسيان يختلفان باختلاف طبيعة انتمائها فهناك إدارة عامة Public وإدارة أعمال Business ويقصد بالإدارة العامة الإدارة الحكومية وهى تلك الإدارة التى تمارسها المنظمات الرسمية غير الربحية التى تستهدف تقديم خدمات عامة للمجتمع ، أما إدارة الأعمال فهى ترتبط بالقطاع الخاص الذى يهتم بالمشروعات الاقتصادية التى تسعى إلى تحقيق الأرباح .

ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة فى الظهور بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام فالإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هى فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذى ينتمى إليه وهى فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل فى المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة وفى الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذى ينتمى إليه .

أولاً : الأصول الاجتماعية للإدارة

إذا كانت الإدارة علماً له أصوله وقواعده فإن هذا العلم لا يقوم بمعزل عن العلوم الاجتماعية الأخرى فهو علم اجتماعي يقوم على أساس من

الأصول العلمية لعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والسياسة ، كما أن الإلمام بالقانون والتاريخ والجغرافيا والإحصاء والممارسة أمراً له أهمية قصوى عند رجال الإدارة .

وأن الإدارة التعليمية تعكس النظام المجتمعى وتعبر عنه وعن الترجمة الحية للخيوط العامة التى تحكم النظام المجتمعى .

وأن الإدارة من منظور اجتماعى هى عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد .

ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية :

- الإدارة عملية .
- الموارد المتاحة .
- المؤسسة .
- استغلال الموارد .
- التخطيط .
- عملية اجتماعية .
- العنصر الإنسانى .
- الموارد المادية .
- وظائف الإدارة .
- التنظيم .
- عملية مستمرة .
- هدف محدد .

- الموارد المعنوية .
- اتخاذ القرارات .
- القيادة .
- الرقابة .

وقد عرفها (**بريخ *Brech***) بأنها عملية اجتماعية تتضمن المسئولية عن التخطيط الاقتصادى والتنظيم الفعال لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد .

ويتضح مما سبق أن الإدارة جزء من المجتمع الذى نعيش فيه ونشاط حيوى مستمر تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراده ، وتستخدم الموارد المتاحة فيه ، بشرية ومادية وفكرية ، وتتفاعل مع ما يحيط به من ظروف وتتأثر بما فى المجتمع من عادات وقيم وعادات وتقاليد تؤثر فيه .

إن المهمة الأساسية للإدارة باقية لم تتغير : أن تجعل العاملين قادرين على الأداء المشترك من خلال الأهداف المشتركة والقيم المشتركة والبنية السليمة والتدريب والتطوير الذى يحتاجونه ليحسنوا الأداء ويستجيبوا للتغيير.

وتميل كتب الإدارة إلى التركيز على وظيفة الإدارة داخل مؤسساتها ولا يقبل وظيفتها الاجتماعية إلا القليل منها ، ولأن الإدارة انتشرت انتشاراً واسعاً بوصفها وظيفة اجتماعية ، فإنها تواجه أكبر التحديات من الذى ستكون الإدارة مسئولة أمامه ، ولماذا ، ومن أين تستمد الإدارة سلطاتها ، وما الذى يعطيها المشروعية .

ثانياً : الأصول العلمية للإدارة

يرجع الفضل فى وضع نظرية علمية فى الإدارة إلى ثلاث مدارس فكرية فى الإدارة الصناعية والإدارة العامة هى :

- المدرسة الكلاسيكية (العلمية) .
- المدرسة الطبيعية (العلاقات الإنسانية) .
- المدرسة الاجتماعية .

وتعتبر هذه المدارس الفكرية الثلاث ينبوع الفكر الإدارى الذى يرتوى منه كل باحث وكل مؤلف فى الإدارة التعليمية أو الإدارة العامة ، كما أن التنظيم الإدارى الذى نلاحظه اليوم فى عديد من المؤسسات والوزارات فى كثير من دول العالم وهو تطبيق للإدارة العلمية التى استمدت جذورها من المبادئ والعناصر التى وضعها أصحاب هذه المدارس الفكرية .

وعلى الرغم أن هناك عدة محاولات جادة للوصول إلى نظرية متكاملة فى علم الإدارة إلا أنه لم يتوصل حتى الآن إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر وعناصر العملية الإدارية وهذا يرجع إلى أن كل مدرسة أو نظرية ركزت على جانب واحد وأغفلت باقى الجوانب الأخرى للعملية الإدارية .

وإن كان تاريخ الفكر الإدارى كممارسات تقليدية يعتبر قديماً ، فإن بدايات الفكر الإدارى التى تؤكد على أن الإدارة يمكن أن تعتبر حقلاً دراسياً وعلماً مستقلاً ، أى يقوم على استخدام الأسلوب العلمى المعروف لدراسة الظواهر الإدارية ، جاءت متأخراً وقد أطلقت على الفكر الإدارى المبنى على

استخدام الأسلوب العلمى فى دراسة الظواهر الإدارية المختلفة فى أوائل القرن العشرين اسم الإدارة العلمية Scientific Management بواسطة العالم فردريك تايلور Frederick Taylor والذى يطلق عليه أبو الإدارة العلمية بنشر دراسته بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " لمحاولة التوصل إلى مجموعة من المبادئ التى تتعلق بدراسة زمن أداء العاملين ودراسة تقدير أجور العاملين تبعاً لحجم إنتاجيتهم ونوعيته ، ويتضمن هذا المنهج عدة خطوات أهمها :

- التحديد الدقيق للمشكلة الإدارية .
- فرض الفروض المتعددة لحل هذه المشكلة .
- استخدام التحليلات الإحصائية لاختبار هذه الفروض .
- اختبار الفرض الملائم لحل هذه المشكلة .

وقد تم الاعتراف بعملية الإدارة بتنظيم أول مؤتمر علمى فى براغ عام 1924 ولقد أدى ذلك إلى اهتمام العلماء ورجال الصناعة ببذل الكثير من الجهود العلمية لمحاولة استنباط العديد من القواعد والمبادئ والأسس الإدارية التى يمكن أن تساعد أصحاب العمل على تطوير العمل داخل المصانع من خلال إجراءات تتعلق بتطوير أداء العاملين واستخدام أساليب جديدة لزيادة إنتاجية العاملين ، والبحث عن أفضل طرق حل المشكلات المختلفة التى تواجههم .

ثالثاً : العوامل المؤثرة فى فعالية الإدارة

تؤثر فى فعالية إدارة أية مؤسسة مجموعة من العوامل والزمن أهمها :

أ. العوامل التنظيمية :

وتشير هذه العوامل إلى التحديد الدقيق للوظائف والمسئوليات والواجبات من حيث الهيكل التنظيمى شريعة أن يكون منطقى فى الترتيب وتتحدد من خلاله قنوات الاتصال بين مختلف المسئوليات والوحدات والأقسام أفقياً أو رأسياً .

ب. العوامل الإجرائية :

وتتحدد هذه العوامل فى مجموعة الأساليب والوسائل التى تستخدم فى إدارة المؤسسة ومدى حداثتها وقابليتها للاستخدام وكيفية توظيف الإمكانات المتاحة وطرق استثمار الوقت من أجل تحقيق الصالح العام للمؤسسة وللمجتمع .

ج. العوامل النفسية :

وهذه العوامل تركز على مدى الفهم المتبادل بين العاملين وانخفاض معدلات الإحباط بينهم ، وارتفاع الروح المعنوية لديهم والتفانى من أجل إيجاد مناخ صحى للعمل وكيفية إدراك الحلول اللازمة لمواجهة المواقف الصعبة أو الحرجة فى حياة المؤسسة .

رابعاً : سيكولوجية الإدارة

تتضمن سيكولوجية الإدارة الفعالة الاهتمام بشبكة العلاقات الإنسانية وشبكة الاتصالات .

أما عن الأولى فتسهم فى تنمية روح الفريق فى العمل وإيجاد وحدة المفهوم والهدف كما أنها تؤدى إلى زيادة التفاعل الاجتماعى بين العاملين بما ينعكس إيجابياً على العمل .

أما عن الثانية والتى تركز على شبكة الاتصالات على اعتبار أنها تسهم فى تبادل وجهات النظر بين العاملين وتحقيق التقارب بينهم ، ومن ثم توفر الرؤية الشاملة للمسئولية المشتركة بينهم ناهيك عن كونها تضطلع بدور هام فى تدعيم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلى .

ولذلك جاء فى الفكر الإدارى أن الإدارة الفعالة تعنى وجود شبكة اتصالات جديدة فى المؤسسة وشبكة علاقات إنسانية بناءة بين العاملين .

الإدارة عملية بسيطة أو مركبة توجد فى الحياة اليومية وتتسع لتشمل مختلف قطاعات الحياة من حولنا كما أنها عملية ليست وليدة اليوم أو العصر بل تمتد جذورها مع تطور الحياة الإنسانية منذ العصور القديمة وهى أيضاً ليست عملية اختيارية بمعنى أن نأخذ بها أو ترفضها بل هى عملية حتمية إذا أردنا إيجاز أعمالنا بطريقة مرضية وكلما زاد هذا العمل صعوبة وتعقيداً ازدادت الحاجة إلى الإدارة لمواجهة صعوبة تنفيذ هذا العمل .

وبرغم هذا الاتساع والشمول فى وجود الإدارة فى كل مكان ورغم البعد الزمانى الذى صاحب تطورها ، إلا أنه ليس لدينا تعريف واحد أو مفهوم محدد للإدارة يجمع عليه العلماء المتخصصون فى مجال البحث فيها ، ولكن بدلاً من ذلك هناك العديد من التعريفات المتنوعة التى ساقها إلينا الباحثون فى محاولتهم لتقديم مفهوم الإدارة من الجوانب التى حظيت باهتماماتهم وربما يكون من أسباب هذا التنوع وعدم الإجماع هو تنوع الجوانب التى تشملها العملية الإدارية والتى يمكن أن تميز منها الجوانب الرئيسية الثلاث : الإنسان والمكان والعمل ذاته .

ولقد كان تركيز الباحثين على جانب من هذه الجوانب أكثر من غيره كفيل بأن يصبغ تعريفهم للعملية الإدارية من ناحية هذا التفصيل أو التمييز ، كذلك من الأسباب الرئيسية الأخرى ارتباط الإدارة بالإنسان الفرد ارتباطاً هائلاً يقتضى الفهم والتوافق مع طبيعته المتغيرة ، مما يجعل ثبات النظريات المفسرة لسلوكه أمراً بعيد المنال إلى حد كبير ، ورغم اعتماد الإدارة على علم السلوك اعتماداً كبيراً إلا أن علماء السلوك مازالوا يواجهون تحديات هائلة فى تقديم قوانين علمية ثابتة دون شك أو ارتياب فى ثباتها .

ورغم أن علماء الإدارة اليوم يخففون من الاعتماد على الإنسان الفرد واستبداله ما أمكن بما يقدمه العلم من آلات وتكنولوجيا متقدمة إلا أن هذه الآلات وتلك التكنولوجيا تعتمد فى فاعليتها واستمرارها على الإنسان بدوره .

والإدارة بمعناها البسيط تعنى نشاط أو مجموعة من الأنشطة لعدد من الأفراد تعاونوا فى أداء عمل معين لتحقيق غرض أو أغراض مشتركة فيما بينهم .

إلا أن العملية الإدارية ليست دائماً بسيطة محدودة بل تتسع وتتعقد لتشمل نماذج هائلة فى الحجم والنوع فمثلاً هناك إدارة المتجر البسيط وهناك إدارة وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) التى تقوم بصنع مركبة الفضاء والإشراف على برنامج الفضاء والإشراف على برنامج الفضاء العالمى ، ففى الأول يتحد المكان فى حجرة صغيرة وتتسع فى الثانية ليشمل أماكن متفرقة فى عدد من القارات حيث يتم تصنيع المركبة الفضائية فى أمريكا واليابان ودول أوروبا الغربية ، وهكذا فى الأولى قد يكون القرار لتنفيذ العمل بسيطاً بحيث لا يحتاج إلى مجهود كبير وفى الثانية يتم اتخاذ القرار بعد

الاستعانة بعشرات وآلاف الأجهزة المعقدة لضمان سلامة القرار وفى الأولى قد يشكل اتخاذ قرار خاطئ خسارة بضعة قروش أو جنيهات وفى الثانية يكلف خسارة تصل إلى بلايين الدولارات بل وقد يعرض حياة رواد الفضاء لحظة الموت .

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة بمفهومها الواسع بأنها تلك العملية التى من خلالها يتم اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لمجموعة منتظمة من الناس بغرض تحقيق أهداف معينة متفق عليها .

خامساً : أدوات الإدارة

إن أدوات الإدارة والتى يمكن اعتبارها بمثابة وظائف شأنها شأن باقى الوظائف الأخرى فتعتبر مكملة ومساعدة للوظائف الأخرى على التنفيذ ورابطة فيما بينها .

ومن هذه الأدوات ما يلى :

1- الاتصال :

هو عملية تبادل المعلومات بين الأنشطة المختلفة للتنظيم وكذلك نقل القرارات والأوامر الإدارية إلى المستويات الأدنى فى التنظيم حسب مالك وقنوات الاتصال الموضحة فى الهياكل التنظيمية ويلاحظ أن وظيفة الاتصال هى الوظيفة التى تجمع بين الوظائف المختلفة للإدارة إذ لا يتم التنفيذ فيما بينها بدون الاتصال حيث أن الوظائف المختلفة للإدارة هى سلسلة من العمليات المتداخلة والمكملة لبعضها البعض .

2- التنسيق :

ويرمز إلى اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع التضارب فى العمل بين الأنشطة المختلفة للتنظيم وعدم تكرار الجهود والاستفادة من الوقت بالشكل الأمثل .

ويتخذ التنسيق إما شكل التنسيق الإجرائى الذى يرمى إلى تضافر وتناسب الإجراءات فى العمل .

أو يتخذ شكل التنسيق التنظيمى الذى يرمى إلى تحديد العلاقات بينا لمستويات التنظيمية المختلفة .

3- إعادة التقارير :

وهو عملية التوثيق المستمر كتابة بشكل تقارير لما تم إنجازه من عمل ورفعها إلى المستويات الأعلى فى الإدارة لإطلاعها على الواقع الجارى ولمساعدتها على رسم السياسات العامة وإعداد الخطط واتخاذ القرارات العليا .

وأنه من خلال استعراض وظائف وأدوات الإدارة أن وظائف التخطيط والتنظيم والتمويل بالإضافة إلى إعداد التقارير هى وظائف إدارية ذات طابع فنى بشكل عام بينما تعتبر وظائف الأفراد والتوجيه والرقابة والتقييم بالإضافة إلى أدائى الاتصال والتنسيق بمثابة وظائف وأدوات إدارية ذات طابع قيادى .

سادساً : المستويات الإدارية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات إدارية أساسية هى كالتالى :

1- مستوى الإدارة العليا :

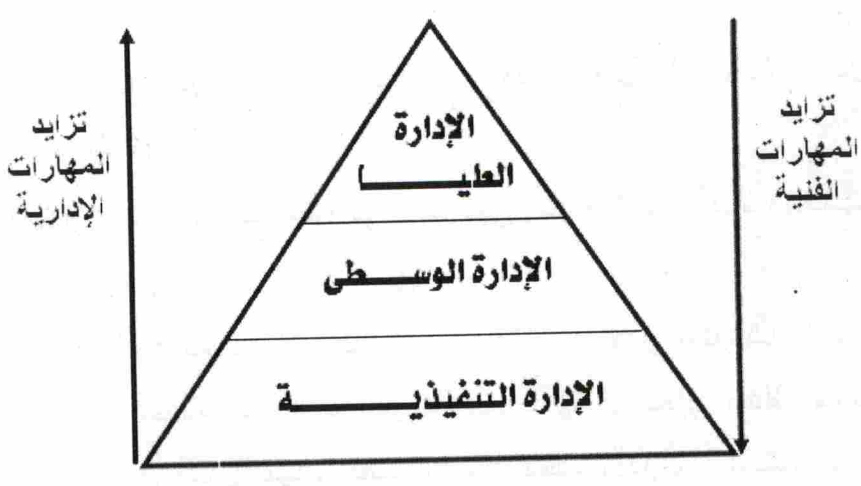
يمثل ذلك المستوى قمة المنظمة أو المنشأة حيث يشمل ذلك المستوى الرئيسى ومساعدوه كرؤساء القطاعات الوظيفية وتتركز مهام ذلك المستوى الإدارى فى صنع الأهداف العامة للمنظمة وصياغة سياستها مع تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

2- مستوى الإدارة الوسطى :

وتمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وينتمى إليها مديرو العموم ورؤساء الوحدات الفرعية والنوعية وتتمثل مهامها فى تطبيق السياسات التى وضعتها الإدارة العليا مع توزيعهم المهام وإجراء التنسيق المناسب بين مديرى الإدارة الدنيا .

3- مستوى الإدارة الدنيا :

وينتمى إلى هذا المستوى الإدارى جميع رؤساء الأقسام المعنيين بالإشراف ومتابعة العمل التنفيذى علاوة على المشرفين والملاحظين ويتمثل هؤلاء فى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية ووضع قواعد العمل وإجراءاته ونقل الاقتراحات والشكاوى والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى .



شكل يوضح مستويات الإدارة والمهارات الإدارية والفنية لكل مستوى

سابعاً : مركزات الإدارة

هناك عناصر أساسية ترتكز عليها الإدارة لا تختلف باختلاف المجال الذى تمارس فيه .

ويمكن تحديد هذه العناصر فيما يلى :

1- أن الإدارة ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الناس وتسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة .

2- أن الإدارة تسعى بل تنشأ لتحقيق الأهداف .

3- أن الإدارة عملية تتضمن بجانب تحديد الأهداف عمليات أخرى فرعية كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط .

4- أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وأن القرارات التى تتخذ بواسطة أفراد آخرين .

5- أن الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة .

6- أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية وأن هذه المـوارد يمكـن استخدامها بأكثر من طريقة ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق .

7- الإدارة وسيلة وليست غاية فى ذاتها فهى وسيلة لتحقيق أهداف معينـة لجماعة من الناس .

8- الإدارة كيان نظامى لا ينشأ من فراغ فالعملية الإدارية تنـشأ داخـل مجموعة منتظمة من الناس بغرض مساعدتهم فى تحديد أهداف معينة ومحاولة الوصول إليها وتحقيقها ويعتمد النظام الإدارى والمنشاة نفسها على مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وامتياز يرضى عنها هؤلاء الناس الذين تقوم على خدمتهم .

9- الإدارة تعنى بإشباع حاجات الأفراد العـاملين مثلمـا تعنـى بإنجـاز الأعمال والإنتاج .

10- الإدارة تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهـذا الاستخدام الأمثل يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليات أساسية مثل :

- التخطيط .
- التنظيم .
- التوظيف .
- التوجيه .
- التنسيق .
- الرقابة .
- التقويم .

11- الإدارة تكون داخل منظمة من الناس ترتبط بهم كما ترتبط بغيرها من منظمات اجتماعية أخرى داخل المجتمع .

12- عملية اتخاذ القرار السليم فى الإدارة هى لب العمل الإدارى وبدونه لا تقوم للإدارة قائمة .

وبالإضافة إلى هذه المرتكزات فهناك أيضاً بعض العناصر الهامة التى ترتكز عليها عملية الإدارة .

ولعل أهم تلك العناصر ما يلى :

1- إن الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة من رؤساء ومرؤوسين .

2- تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات أو الوظائف المتكاملة مثل (التخطيط – التنظيم – التنسيق – التوجيه – الاتصال – الرقابة) .

3- تقوم الإدارة على مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التى تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة من عناصر العمل الإدارى .

4- تعنى الإدارة بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة .

5- أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن والعمل على تنميتها بصفة مستمرة .

6- أن الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها وبينهما علاقة تأثير وتأثر .

7- أن الإدارة لا تعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى من الإتقان وفى أقصر وقت ممكن .

ثامناً : وظائف الإدارة

شكلت الإسهامات الفكرية فى مجال الإدارة منذ مطلع هـذا القـرن تراكمات للكثير من المفاهيم والمبادئ والأسس الإدارية التى أصبحت تعرف اليوم بوظائف الإدارة اللازمة للنجاح فى العمـل الإدارى وتعتبـر وظـائف الإدارة بمثابة مجالات العمل المختلفة فى ممارسة العمل الإدارى جنباً إلـى جنب مع أدوات الإدارة التى تستخدم لتسهيل تطبيق وتنفيذ الوظائف الإدارية، علماً بأن ما يطلق عليه بأدوات الإدارة يمكن تسميتها بوظائف الإدارة أيـضاً حيث أن مفهوم وتعريف ومحتوى تلك اللفظين – الأدوات والوظـائف هـو واحد إنما قد يختلف المدخل فى تناول كل منهما .

ومن أهم وظائف الإدارة ما يلى :

1- التخطيط :

ويقصد به رسم السياسة العامة للمنشأة ووضع برنامج شامل للعمـال وتوزيعه وذلك بالتعاون مع العاملين ليصبح كل منهم على بصيرة بما يعمـل ومتحملاً نصيبه من المسئولية وهو أولى مهام الإدارة ويتطلب كل عمل يقوم به ، حيث يتم الاختيار من بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنشأة .

وهو العملية العقلانية المنظمة التى توضع بغرض ترجمة الهدف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة فى رؤية مستقبلية واضحة والخطة عبارة عن تصور مستقبلى لما يجب عمله وتنفيذه فى المستقبل وللقيام بعملية التخطـيط فى ضوء الإمكانات البشرية ، والمادية المتاحة على أكمل وجـه لابـد مـن تطبيق الخطوات التالية :

أ. جمع المعلومات والبيانات حول الهدف المراد الوصول إليه وعادة ما تكون المعلومات على شكل مواضيع مكتوبة أما البيانات فتكون بالعادة على شكل جداول رقمية وإحصائية .

ب. دراسة وتحليل المعلومات والبيانات التى جمعت بطرق علمية وموضوعية لكى تتم الاستفادة منها والاعتماد عليها حين بدء الإعداد للخطة .

ج. وضع الخطة ويتناول تحديد الخطوات المراد تنفيذها وتحديد الزمن اللازم للتنفيذ بالإضافة إلى الأموال الضرورية والطاقات البشرية والموارد المادية .

د. اتخاذ قرار بشأن تنفيذ الخطة وذلك بوضعها موضع التنفيذ وإعطائها الصفة القانونية الإدارية .

ه. إعداد خطة بديلة بحيث تكون جاهزة للتنفيذ فى حال إخفاق وتنفيذ الخطة الرئيسية وفى حال تعرض الخطة الرئيسية لبعض العوائق .

2- التنظيم :

تعنى وظيفة التنظيم بإعداد تصور للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية التى تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة فضلاً عن وضع سلسلة من الإجراءات التى تسمح بتعديل الهيكل الأساسى والخرائط التنظيمية الأخرى .

وهو النتيجة الطبيعية للتخطيط وهو يتطلب تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة أكثر فاعلية لتستخدم جميعاً فى تحقيق الأهداف وهو يجمع بين الأعمال المطلوب إتمامها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها فى إطار يحدد المسئوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينها بشكل يؤدى إلى

تحقيق الأهداف وبذلك فالتنظيم يمثل وضع الخطة موضع التنفيذ بتقسيم العمل على جميع العاملين كل حسب تخصصه وتوفير الوسائل الممكنة للتنفيذ .

3- الأفراد :

وتتضمن هذه الوظيفة تطبيق القاعدة المتعارف عليها بوضع الفرد المناسب فى المكان المناسب حيث تبدأ بعملية تشكيل الأفراد اللازمين لأداء العمل من رؤساء ومرؤوسين بالإضافة لاستقطاب الأفراد وتدريبهم تمهيداً لبدء العمل الفعلى .

4- التوظيف :

وفى ذلك تهتم الإدارة بتدبير ما يلزم المنشاة من القوى العاملة والاهتمام بما يتعلق بهم من حيث :

- الاختيار .
- التعيين .
- التدريب .
- النقل .
- الترقية .
- التقاعد .

5- التوجيه :

من المهام الضرورية التى يقوم بها المدير توجيه العاملين بالمنشأة ولا يقتصر الأمر هنا على النواحى الفنية بل يتعدى ذلك إلى نواحى السلوك داخل المنشاة .

وذلك يهدف لجعل الأفراد يعملون كجماعة متعاونة ويتم ذلك عن طريق إصدار الأوامر وتفويض السلطة والاتصالات والتنسيق بين جهود العاملين وتكوين الدوافع والقيم فى إطار العمل .

وهو عملية تزويد الأفراد بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ العمل ، ويكون التوجيه فى بداية كل فرد لعمله كما يكون عملية مستمرة لمتابعة التنفيذ .

6- التنسيق :

ويقصد به تنظيم جهود العاملين وتحديد أعمالهم بحيث لا تتداخل أو تحدث ازدواجية فى العمل عند تكليفهم بما يقومون به من أعمال بحيث تتوجه جهودهم جميعاً لتحقيق أهداف المنشأة .

7- الرقابة أو الإشراف :

وهو سلسلة الخطوات التى ترمى إلى التأكد من أن العمل يؤدى بالكفاءة اللازمة وحسب المعلومات والإرشادات التى تمت فى عملية التوجيه وذلك ضماناً لحسن سير العمل ويجب أن لا يتبادر إلى الذهن أن الرقابة هى سلسلة من الخطوات الصارمة لفرض النظام والطاعة بل إنها سلسلة من الخطوات للتأكد من الجودة والنوعية المطلوبة ويفضل الكثير من كتاب الإدارة استخدام لفظة الإشراف لاعتقادهم إنها ذات مدلول تعاونى إنسانى أكثر من لفظة رقابة ومهما يكن الأمر فإن المحتوى واحد لكلا اللفظين ويبقى أسلوب التطبيق الذى تختلف من فرد لآخر .

8- التقويم :

ويقصد بالتقويم المراقبة أو الإشراف على سير العمل من بداية الخطة حتى نهايتها وهو عملية مستمرة للعملية الإنتاجية وللخطط والبرامج وجميع العاملين .

ويتضمن متابعة البرامج وتقويمها واستخدام النتائج كتغذية مرتجعة لمقارنتها مع الأهداف الموضوعة وإدخال التعديلات فى التخطيط فى ضوء تلك النتائج .

كما أنه يتضمن قياس أداء المرؤوسين والعمل على تصحيح مسار بغية التأكد من تحقيق أهداف المنشاة وتوظيف الخطط المرسومة ومدى تحقيقها وتنفيذها .

ويعنى بالتقييم اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء عن الأداء السليم ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتعديلها .

ويتضح من هذا التعريف أن عملية التقييم هى عبارة عن خطوتين هما : (اكتشاف الانحرافات وتعديلها) .

والتقييم يتناول الأفراد والمنتجات وسائر وظائف الإدارة ولذلك فهى عملية شاملة ومتداخلة مع كل الوظائف .

9- التمويل وإعداد الميزانيات :

يتفاوت الاهتمام بهذه الوظيفة من نوع إدارى لآخر ففى حين تكون غاية فى الأهمية فى إدارة الأعمال ، فإنها أقل أهمية فى الإدارة العامة والإدارة التربوية .

وتعرف هذه الوظيفة على أنها عملية تحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة للتنفيذ وتوزيعها على أوجه الإنفاق المختلفة ووضع الميزانيات التى تحدد المراكز المالية للتنظيم .

ولا تتم العملية الإدارية إلا من خلال تآزر وتكامل جميع الخطوات السابقة داخل إطار اجتماعى منظم وسنة معينة حيث يمد التخطيط المنشاة بالأهداف الموضوعة ويسهم التنظيم فى حشد الإمكانات المادية والبشرية ويقوم التوظيف بتحديد كمية العمالة والمصادر البشرية المطلوبة بينما يهتم التنسيق بتضافر الجهود من أجل الأداء الفعال وتهتم الرقابة بتصحيح المسار نحو تحقيق الأهداف .

تاسعاً : متطلبات الإدارة الفعالة

تتطلب الإدارة الفعالة فى الوقت الحاضر بما فيه من ثورات متلاحقة وأيديولوجيات متلاحقة متباينة عدة مطالب أهمها :

1- المرونة الفكرية :

يرتبط بها التواضع المستمد من الاحترام المتبادل والموازنة بين اتجاهات العاملين واهتماماتهم والقدرة على الاستنتاج واستقراء أفكار العاملين وانفعالاتهم .

2- التوجيه :

يرتبط الاهتمام بالأهداف المطلوب تحقيقها من حسن التصرف فى المواقف والعقلانية فى اتخاذ القرارات والصبر والمثابرة عند التعامل مع العاملين .

3- الخيال :

ويعنى قدرة المدير ومعاونيه على إيجـاد بـدائل وحلـول متنوعـة لمشكلات العمل مع القدرة على توقع وإدراك الأمور مستقبلاً والتنبؤ بحالات واتجاهات العاملين .

4- التعاطف :

ويعنى مساندة العاملين للحصول على حقوقهم مع حثهم على إنجـاز أعمالهم والتفانى فى أداء الواجب .

عاشراً : معايير الإدارة الفعالة

توجد مجموعة من المعايير تعبر عن مدى فعاليـة إدارة المؤسـسة ولعل من أهمها :

1- الاهتمام بمشكلات العاملين ومحاولة حلها .
2- مناقشة آراء العاملين وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار عند صنع القرار .
3- الاهتمام بتحليل المواقف والخروج بالدروس المستفادة منها .
4- الاهتمام بتنظيم العمل وتوجيه جهود العاملين نحو الهدف .
5- الاهتمام بتوثيق الصلة بين المؤسسة والمجتمع المحلى .
6- الاهتمام بالتناسق والتماسك بين الوحدات أو الأقسام الفرعية للمؤسسة .

الحادى عشر : العوامل البيئية وعلاقتها بالإدارة

مما لاشك فيه أن أى منظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئـة المحيطة بها أو المتفاعلة معها ، فالعوامل والمتغيرات البيئية المختلفة تـؤثر على معظم القرارات الخاصة بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثيرات أيضاً علـى البيئة المحيطة ، أى أن هناك تأثيرات متبادلة بين البيئة والمنظمة ، ومن ثـم

على رجل الإدارة أن يتعرف على خصائص ومتغيرات تلك البيئة المرتبطة بالمنظمة ومدى تأثيرها .

وتمثل البيئة عنصراً أساسياً فى الفكر الإدارى الحديث ولابد لمتخذى القرار الإستراتيجى من إعطاء اهتماماتهم الخاصة لها مع ضرورة تقييم آثارها بصورة موضوعية .

وتعنى بالبيئة ذلك المناخ أو الإطار الذى تعمل خلاله المنشأة ولعل البيئة الديناميكية أو التفاعلية التى تتميز بالتنوع فى عناصرها وانفتاحها هى البيئة الأكثر تأثيراً فى إدارة أى منشأة .

ودراسة البيئة المحيطة بالمنشاة لها أهمية كبيرة لمتخذى القرار فيها فكل نظام إدارى يقام فى مجتمع معين يمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياجاته وبالتالى فاستيراد نظام إدارى ناجح فى مجتمع لآخر لا يعنى بالضرورة نجاحه فى المجتمع المنقول إليه كذلك فمن الخطأ تعميم نظام إدارى واحد على جميع قطاعات المجتمع والذى تتعدد بالضرورة ظروفه الاجتماعية .

فعلى سبيل المثال لا يجوز أن نطبق النظام الإدارى المستخدم فى مدينة كبيرة متعددة الثقافات والأنشطة على قرية ذات أنشطة محدودة ، وأيضاً ينبغى أن تتناسب معايير اختيار القادة الإداريين مع النظام الإدارى للمنشأة والذى بدوره يتمشى مع قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع ، فالقائد الإدارى الذى كان صالحاً فى ظل الإدارة التقليدية والتى تعتمد الاختيار فى ضوء صفاته الارستقراطية ، لم يعد كذلك أى لم يناسب العمل فى ضوء معايير الإدارة الحديثة التى تعتمد على العلم والفن والخبرة كمعايير للاختيار .

ومن أهم العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة فى الإدارة هى كالتالى :

1- العوامل الاقتصادية :

يجب أن يكون هناك اتفاق بين الإدارة فى جميع المستويات الإدارية على احتياجات المنشاة من العمالة والمواد الخام ، لأنه من المعروف أن تكاليف تلك الاحتياجات متغيرة وفقاً لمدى استقرار الأسعار أو معدلات التضخم أو ظروف الموردين علاوة على السياسات الضريبية والنقدية فى المجتمع ، وبالتالى تتأثر الأسعار الخاصة بالسلع والخدمات ومن ثم تأتى أهمية عمل الإدارة على التنبؤ بالحالة الاقتصادية المستقبلية ومدى تأثيرها على تكلفة موارد الإنتاج والأسعار .

2- العوامل التكنولوجية :

غيرت التكنولوجيا الحديثة المستخدمة فى المنشآت من طبيعة الموارد المستخدمة بها وزادت من تعقد التنظيمات وتضخمها فضلاً عن زيادة اعتماد المنظمات والمنشآت على بعضها البعض وارتباط مصالحها مع بعضها البعض مع القدرة أيضاً على التنافس فيما بينها ، كما أسهمت التكنولوجيا المطبقة فى المنشأة فى زيادة درجة التخصص وارتفاع مستوى المعرفة لدى العاملين فيها .

ولاشك أن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة فى المنشآت قد قللت من الزمن المطلوب للإنتاج مما زاد من حجمه ، وصاحب ذلك زيادة حجم رأس المال المطلوب نظراً لارتفاع تكلفة استخدام الوسائل التكنولوجية الإلكترونية الحديثة وقد أثرت التكنولوجيا على نمط المنظمة وشكلها حيث استعانت

التنظيمات الحديثة بالبحوث العلمية والاستشارات فى مجال مراقبة الجودة وفنون التسويق .

3- العوامل الاجتماعية والثقافية :

يؤثر ما يتمسك به المجتمع من قيم وتقاليد تأثيراً كبيراً على الأساليب التى تدار بها المنشآت فى ذلك المجتمع وتتأثر الإدارة المتبعة بالمنشاة بالظروف والمتغيرات التى يمر بها المجتمع ، والتى تؤثر حتماً على سلوك الأفراد داخل المنشأة فمما لاشك فيه أن الإدارة فى اليابان تختلف عن الإدارة فى بريطانيا وتختلف عنها فى فرنسا ، مع اتصاف تلك الدولة جميعها بكونها مجتمعات متقدمة .

4- العوامل السياسية :

تعتبر تلك العوامل من أهم المتغيرات المؤثرة على الإدارة خاصة فى الدول النامية حيث لا تستطيع الإدارة عند اتخاذ قراراتها أن تتجاهل القرارات الحكومية أو القوانين التى تسنها الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادى أو استخدام الموارد المتاحة فى المجتمع فعندما تحولت مصر من النظام الاشتراكى إلى نظام السوق الحرة ، أدى ذلك إلى تغيير نمط الإدارة لمواجهة المتغيرات الجديدة .

الفصل الرابع

أسس ومبادئ العملية الإدارية

مقدمة .

أولاً : مفهوم العمليات الإدارية .

ثانياً : أسس العمليات الإدارية .

ثالثاً : مبادئ العملية الإدارية .

رابعاً : نموذج العملية الإدارية .

خامساً : نموذج الإدارة العلمية .

سادساً : السياسات الإدارية .

سابعاً : خصائص السياسات الإدارية .

ثامناً : أنواع السياسات الإدارية .

تاسعاً : مزايا السياسات الإدارية .

عاشراً : الأنماط الإدارية .

الفصل الرابع
أسس ومبادئ العملية الإدارية

مقدمة :

يشهد عالمنا اليوم عصراً يتسم بالتغيير والتقدم والنمو السريع بمعدلات متزايدة لما لم يعهده تاريخ البشرية من قبل لدرجة أنه لم يعد هناك شئ ثابت نسبياً فالتغيير سنة الحياة وأصبح حتمياً فى حياتنا اليومية فأصبحنا نشاهد ونسمع كل يوم عن فشل العديد من المؤسسات لأن إدارتها لم تعرف كيف تساير التغيير السريع ، كما أن المنافسة أصبحت تستحدث الكثير لإحداث التغيير بل إن المنافسة لم تعد مقصورة على النطاق المحلى داخل أى دولة بل امتدت اليوم لتشمل النطاق العالمى بأكمله ، ولن تستطيع أن يبقى فى هذا الجو التنافسى إلا من يعمل باستمرار على التطوير والتحسين ويؤمن بضرورة التغيير .

وتتضح ملامح التغيير فى الانفجار المعرفى الذى يفترض ضرورة إحداث تغييرات فى إدارة المؤسسات ومشكلة الانفجار السكانى وتحدى المعلوماتية وما تحتمه من تغييرات جذرية والتغيير الاقتصادى من اتفاقيات دولية جديدة مثل اتفاقية الجات والتكتلات الاقتصادية الجديدة ، وظهور مفاهيم جديدة على الساحة مثل المنافسة ، الجودة وتحسن الأداء والعولمة والخصخصة ، وكذلك التغير التكنولوجى المستمر الذى له انعكاساته وتأثيراته المستمرة على قيم المجتمع وثقافته ، وذلك لابد من البحث عن مفهوم جديد للإدارة يتناسب مع العصر الجديد .

وهذه المتغيرات لا يمكن التعامل معها من خلال نموذج تقليدى للإدارة ولكنها تحتاج إلى نموذج ديناميكى لمواجهتها ليصبح التغيير الفعال هو منهج هذه المتغيرات التى تطلب السرعة والمهارة .

لذا كان من الضرورى تطبيق هذه المتغيرات على الإدارة لأنه لا يمكن أن تعزل نفسها عن هذا التغيير فالعالم أصبح قرية واحدة وأصبحت المؤسسة والمدير جزءاً من نظام عالمى كبير ، وأصبح المعيار الرئيسى فى الحكم على الإدارة هو قدرتها على التعامل مع هذا النظام أخذاً وعطاءً كما أن معرفة ما يحدث فى هذه القرية الكبيرة هو أساس النجاح للإدارة فى إطار عالمى .

وقد حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل ، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها ووظائفها وغاياتها فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال فى المنظمات لا يتأتى إلا بها ، وبذلك فليس للمنظمة الخيار فى أن تأخذ بها أو ترفضها ، ومن حيث وظائفها تنطوى الإدارة على مجموعة من الوظائف هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتعد وظيفة التوجيه مظلة لوظائف أخرى هى القيادة واتخاذ القرارات والاتصال والتحفيز وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة ، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة .

وأن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة فهى تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد

والجماعة ، فالإدارة هى المرتكز الرئيسى فى تطوير الأفـراد والجماعـات والعامل الحاسم فى تحقيق التنمية فى المجالات كافة ، ولذا لا غرابـة فـى اقتران النماء والتقدم بكفاءة الإدارة واقتران التخلف والفقر بتخلف الإدارة .

وهكذا لم تعد الإدارة بأساليب الأمس مناسبة مع تحـديات الغـد ولا مساعدة على تحقيق الأهداف بنجاح ، فلابد للإدارة الناجحة من تفهم التحديات الحالية ومواجهتها والإيمان التام الذى يصل إلى حد اليقين بضرورة التغييـر لملاحقة التطور وللوصول إلى تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة لابد من إنشاء بعض التغييرات داخل المؤسسة .

<u>وتتضح ملامح التغيير فى الآتى :</u>

<u>أولاً : التغيير التكنولوجى</u>

ويشمل الآلات والمعدات والطرق والأساليب .

<u>ثانياً : التغيير التنظيمى</u>

ويشمل العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلى للمؤسسة وأقسامها .

<u>ثالثاً : التغيير الإنسانى</u>

ويتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وفهمهم ودوافعهم وطموحاتهم .

<u>رابعاً : التغيير فى العمل</u>

أى تغيير الواجبات الوظيفية إما من الناحية الكمية أو مـن الناحيـة النوعية أو كليهما معاً .

ولكى تصل المؤسسة إلى ذلك لابد من اسـتخدام بعـض الأسـاليب الإدارية الحديثة فى إدارة المؤسسة أحدثها أسلوب الهندسة الإداريـة والـذى

يعتبر البعض الثورة الإدارية الحديثة التى يمكن أن تحقق المؤسسة عن طريقها نتائج هائلة فى عمليات التطوير والتحسين المستمر ، التى يسعى إليها فى ظل الظروف البيئية الممثلة فى زيادة شد المنافسة واتساع نطاق الأسواق والاهتمام المتزايد بتطبيق مفاهيم الجودة .

أولاً : مفهوم العمليات الإدارية

تعرف العمليات الإدارية بأنها المجموعة المتناسقة من الأنشطة التى يتم تقييمها لتمويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة يمكن قياسها وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد بشرية ومادية فضلاً عن الوقت المستغرق فى الأداء يهدف تحقيق متطلبات المستفيدين من الخدمات .

كما تعرف العمليات الإدارية أيضاً بأنها هى الأنشطة ذات الصلة التى تؤدى إلى إنجاز محدد وتشكل العمليات المحور الأساسى لإعادة الهندسة وأساس التغيير الجذرى فيه .

كما تعرف أيضاً العمليات الإدارية بأنها مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة والتى تحول المدخلات إلى مخرجات .

وقد قسم ***(بورتر Porter, 1995)*** العمليات إلى مجموعتين رئيسيتين هى كالتالى :

1- المجموعة الأولى :

وهى العمليات الأساسية وهى ذات القيمة المضافة والتى تتعلق بصفة مباشرة بالمستفيدين .

2- المجموعة الثانية :

وهى العمليات المساندة وهى التى تساعد العمليات الأساسية على تحسين الأداء .

وهناك عمليات إدارية تتم قبل البدء فى التنفيذ وتشمل التخطيط والتنظيم. أما العمليات الإدارية التى تلحق بالتنفيذ فهى الرقابة ويترتب على نتائج الرقابة إعادة النظر فى الخطط الموضوعة لتلائم ظروف التنفيذ وأخذ تلك النتائج محل اعتبار عند وضع الخطط المستقبلية .

ويتم اختيار العمليات التى يجب أن تخضع لإعادة الهندسة وفقاً لثلاث معايير رئيسية هى كالتالى :

1- الاختلال الوظيفى :

حيث أن العمليات التى تعانى من خلل وظيفى تكون مرشحة لإعادة الهندسة بصفة رئيسية .

2- الأهمية :

وذلك يعنى أهمية العملية بالنسبة للمستفيدين وكونها ذات قيمة مضافة .

3- الملائمة :

حيث يتم التركيز على العمليات القابلة لإعادة التنظيم أو الهندسة .

ثانياً : أسس العملية الإدارية

ثمة بعض الأسس والمبادئ التى تبنى عليها العملية الإدارية فى أى منشأة مهما اختلفت طبيعة ومجال عملها ومن أبرزها :

أ. الإدارة وسيلة وليست غاية فى ذاتها فهى وسيلة لتحقيق أهـداف معينـة لجماعة من الناس .

ب. الإدارة كيان نظامى لا ينشأ من فراغ فالعملية الإداريـة تنـشأ داخـل مجموعة منتظمة من الناس بغرض مساعدتهم فى تحديد أهداف معينـة ومحاولة الوصول إليها وتحقيقهـا ويعتمـد اسـتمرار النظـام الإدارى والمنشأة نفسها على مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وامتياز يرضى عنها هؤلاء الناس الذين تقوم على خدمتهم .

ج. الإدارة تعنى بإشباع حاجات الأفراد العـاملين مثلمـا تعنـى بإنجـاز العمل والإنتاج .

د. الإدارة تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحـة وهـذا الاستخدام الأمثل يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليـات أساسـية مثـل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة والتقويم .

ه. الإدارة تكون داخل منظمة من الناس ترتبط بهم كما ترتبط بغيرها مـن منظمات اجتماعية أخرى داخل المجتمع .

و. عملية اتخاذ القرار السليم فى المنظمة هى لب العمل الإدارى وبدونها لا تقوم للإدارة قائمة .

ثالثاً : مبادئ العملية الإدارية

لقد ركز جاليك اهتمامه فى إبراز ثلاث مبادئ هامـة فـى العمليـة الإدارية هى كالتالى :

1- مبدأ تقسيم العمل :

يرى جاليك أن تقسيم العمل مبدأ أساسى لأى عمل إدارى ناجح ويعنى ذلك أنه كلما أمكن تقسيم العمل إلى الجزئيات المكونة له كما أتاح ذلك الفرصة نحو التخصص فى أداء كل جزئية من هذه الأجزاء ، وأن ذلك يؤدى بالضرورة إلى إتقان وإنجاز أكبر فى العمل .

ويمكن أن يترجم تقسيم العمل هذا إلى واجبات وأنشطة محددة وهذه الواجبات والأنشطة تجمع فى وظائف والوظائف تجمع فى أقسام ، والأقسام فى إدارات أشمل وهكذا .

2- مبدأ مدى الإشراف :

ويعنى هذا المبدأ عند العاملين تحت كل مشرف واحد .

ويرى جاليك أنه فى تقسيم العمل من قمة النظام الإدارى وحتى قاعدته فإن كل وحدة عمل مجموعة من العاملين تحتاج إلى إشراف عليها وإلى تعاون وتنسيق مع غيرها من الوحدات الأخرى وأن مدى الإشراف يعتبر فى نظر جاليك محدداً فى حدود مشرف واحد لكل ما بين خمسة وعشرة عاملين خاضعين له .

ويعنى ذلك أنه إذا زاد عدد العاملين عن عشرة أو كان أقل من خمسة تحت إشراف رئيس أو مشرف واحد يكون ذلك غير اقتصادياً فى حالة القلة العددية ويكون غير مجدياً من الناحية الإشرافية وبالتالى يؤثر على الإنتاج أيضاً فى حالة الكثرة العددية .

3- مبدأ الكثرة العددية :

يعنى جاليك بهذا أن كل مجموعة من الوظائف المتشابهة يجب أن تتجمع داخل قسم محدد ، فمثلاً الوظائف التى تتعامل مع الجمهور تتبع جميعها قسم الخدمات العامة ، والوظائف التى تتشابه فى مهارات تكنولوجية للإصلاح يمكن تجميعها فى قسم الصيانة وهكذا .

وأن هذه المرحلة من الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية والتى سميت أيضاً بمدرسة الإدارة العلمية قد ركزت كل اهتمامها على بعض الجوانب وأهملت جوانب أخرى ذات أهمية بالغة .

رابعاً : نموذج العملية الإدارية

تشابهت الافتراضات التى استندت إلى العملية الإدارية مع تلك الاقتراحات التى استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنسانى إلا أن الأسلوب الذى يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم فى السلوك الإنسانى اختلف عن الإدارة العلمية فإذا كانت الإدارة العلمية تتركز على وجود تصميم مثال أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنسانى من خلال العملية الإدارية ، والقواعد والأوامر أى أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة ، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنسانى .

وقد قسم *(هنرى فـــايول Hanry Fayol)* مدير شركة منـــاجم فـــى فرنسا العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هى كالتالى :

1- التخطيط .

2- التنظيم .

3- الأمر .

4- التنسيق .

5- الرقابة .

وبناءً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع (14) أربعة عـــشر مبـــدأً يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه .

وهذه المبادئ هى كالتالى :

1- تقسيم العمل والتخصص :

يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونـــون متخصصين فيه أو تعيين متخصصين للقيام به .

2- السلطة والمسئولية :

وتعنى السلطة الحق فى إصدار الأوامر أو المسئولية فتعنـــى مقـــدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر .

3- الضبط والربط :

إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هى أن يطبق المدير أنظمة الخبراء والعقاب فى حالة حـــدوث أخطـــاء علـــى أن يـــتم التطبيـــق بصورة عادلة .

4- وحدة الأمر :

تعنى أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد .

5- وحدة الهدف :

وتعنى أن كل وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها فى تحقيق أهداف المشروع .

6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية :

وهذا يعنى أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتى مصالح المنظمة فى ترتيب متقدم .

7- عوائد العاملين :

يجب أن الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات .

8- المركزية :

إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية فى حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين .

9- التسلسل الرئاسى :

لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن تتبع هذه الخطط بدقة فى عمليات الاتصالات .

10- النظام :

على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون فى مكانها فى الوقت المناسب لكى توفر استخداماً أمثل .

11- العدالة :

لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين .

12- استقرار العمالة :

لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم.

13- المبادأة :

لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير الشروع .

14- تنمية روح الجماعة :

يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين .

خامساً : نموذج الإدارة العلمية

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفـــراد كــسالى وأنهم مدفعون فقط من الناحية المالية ، وأنهم غير قـــادرون علـــى تخطـــيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم .

لذلك حاول رواد الإدارة العلمية ومـــن أمثـــالهم (***فردريـــك تـــايلور*** ***Freedrick Taylor***) والزوجين (***فرانك وليبيـــان جيلبـــرت*** ***Frank and Lyian Gilbreth***) أن يفسروا السلوك الإنسانى وينبأوا به ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة ، فظهرت محاولتهم المتمثلة فى مبادئ الإدارة العلمية ، والتى يمكن إجمالها فى أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالى للوظائف ، يمكن تــصميم طريقـــة وحيـــدة ومثالية للعمل وتعتبر محاولات فردريك تايلور أول محاولة فى هذا المجال .

وقد كانت هذه المحاولات فى شكل مجموعة من التجارب الإدارية فى الشركات التى عمل بها وتبلورت هذه التجارب فى كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911 .

<u>وهذه المبادئ هى :</u>

1- تجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .

2- يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب العمل ويجب أن يدب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما فى النقطة (1) .

3- يجب أن يتم تنظيم العمل فى المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم .

4- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز هى من يسعى إليه الفرد أساساً من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها .

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك وليبيان جيلبرت فيما يسمى (بدراسات الحركة والوقت) وهى تلك الدراسات التى تقوم ببحث أنواع الحركات التى يؤديها العامل فى عمله ووقته كل حركة ، ويتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره أو يمكن ترتيب الحركات بالشكل الذى يؤدى إلى أداء أسهل وأسرع ، واستطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات .

سادساً : السياسات الإدارية

يقصد بالسياسة علم الإدارة مجموعة المبادئ والمفاهيم التى تصنعها المستويات العليا فى التنظيم ، لكى تهتدى بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وبخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته ويستزد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم فى أنشطتهم الجارية خلال مرحلة التوجيه ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية .

أى أن السياسة تعد بمثابة دستور العمل فهى الإطار الدائم الذى يحدد الفكر ويوجهه ، وفى نطاقها تتم جميع التصرفات وفى فلكها تدور الأنشطة على كافة المستويات، كل ذلك فى انسجام وتوافق وصولاً إلى تحقيق الهدف .

مفهوم السياسات الإدارية :

تتعدد التعريفات التى يقدمها علماء الإدارة وكتابها للسياسات ومن أهم هذه التعريفات ما يلى :

يرى (***ديفز Davis 1952***) بأن السياسة " تعبير عن مجموعة منا لمبادئ والقواعد التى وضعت بواسطة المديرين من أجل توجيه وضبط فكر وحركة المنظمة .

بينما يرى (***دالتون Dalton 1964***) أن السياسة هى المرشد لكافة تصرفات وقدرات العاملين فى المنظمة .

كما يرى (***شوقى حسين 1968***) أن السياسة تعبير عن المبادئ وما يتبعها من قواعد العمل التى تمكن من تحقيق أهداف المشروع حيث ينتج عن ذلك العمل إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها .

بينما يرى (*إبراهيم سعد الدين 1971*) أن السياسات هى القواعد الأساسية التى تحكم توجه عملية اتخاذ القرارات التى تقوم بها المستويات الإدارية المختلفة فى أى تنظيم .

غير أن (*على السلمى 1972*) يعتبر السياسات الإدارية " تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التى تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشد العاملين فى أداء وظائفهم وتتخذ أسساً ومعايير فى اتخاذ القرارات " .

ويرى (*السيد الهوارى 1973*) أن السياسات هى مجموعة من القواعد التى توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية السفلى ، فالسياسات تعد بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المشاكل المماثلة .

فى حين يرى (*محمود إبراهيم عساف 1976*) أن السياسات هى " مجموعة من المبادئ والمفاهيم التى تضعها المستويات الإدارية عند وضع خطتها ونجاحها فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم فى نشاطهم الجارى خلال مرحلة التوجيه ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية .

ويتضح من خلال هذا العرض المفاهيم المختلفة للسياسات التى قدمها العلماء للسياسات الإدارية يلاحظ أن هناك اتفاق كبير على أن السياسة هى مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد وأن هذه المبادئ والقواعد توضع بمعرفة الإدارة العليا وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية فى عملية التنفيذ كما أنه نتيجة لهذا الالتزام يتواجد تنسيق موحد يحدث بين أجزاء

المنظمة انطلاقاً من التفكير الموحد وأساليب الأداء التى تنظمها السياسات مما يوفر بالتالى أساساً موحداً لتقييم المواقف واتخاذ القرارات .

ومن ناحية أخرى نجد بينا لعلماء اتفاقاً على أن السياسات تتميز غالباً بالثبات والدوام حيث لا يجب أن تجرى فيها تعديلات إلا إذا اتضح يقيناً أنها أصبحت غير قابلة للتطبيق أو تخلفت عن روح العصر فأصابها شئ من الجمود أو القصور أو النقص أو الخطأ وأن للتقويم دور فعال فى التطوير والارتقاء بالعمل .

سابعاً : خصائص السياسات الإدارية

اتفق كثيراً من علماء الإدارة على خصائص معينة ينبغى أن تتوافر فى السياسات الإدارية حتى تصبح تلك السياسات ناجحة ودافعة للعمل بما يحقق الأهداف الموضوعة بأيسر السبل وأسرع المعدلات وهى كالتالى :

1- أن يسبق رسم السياسات الإدارية مجموعة من الدراسات التى تهدف إلى التعرف على المنظمة التى ترسم لها السياسات وخصائصها ونواحى القوة والضعف بها والبيئة التى تعمل فيها ومكونات تلك البيئة .

2- أن تكون السياسات الإدارية مستمدة من أهداف المنظمة وفى نفس الوقت تساهم فى تحقيق هذه الأهداف ، وهنا نؤكد على أن السياسة لا يمكن أن تؤدى وظيفتها إذا لم تستطيع أن تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها .

3- أن تكون السياسات مقبولة ومقنعة من الأشخاص الذين سيتولون تنفيذها داخل المنظمة حيث أن الاشتراك فى عملية وضع هذه السياسات يسهل عمليات قبولها .

4- أن تكون السياسات معلومة ومعروفة لكافة المنفذين ومتخذى القرارات بالمنظمة حيث أن حجب المعرفة بسياسات المنظمة عن العاملين وقصرها على الإدارة العليا قد يترتب عليها الإضرار بمصالح المنظمة أو بعضها بل أن المعرفة يجب أن تمتد كذلك لتشمل المتعاملين مع المنظمة حيث أن معرفتهم بسياسات المنظمة تسهل وتيسر أساليب التعامل معهم وتحدد إلى حد كبير من احتمالات سوء الفهم أو الخلاف .

5- أن تكون السياسات واضحة المفهوم معبراً عنها بأسلوب بسيط وألفاظ محددة لا تحتمل اللبس ولا التأويل فأغلب مشكلات السياسات تنبع أساساً من أن مفهوم السياسة الواحدة قد يختلف عند الأشخاص الذين تتطلب طبيعة أعمالهم الاستعانة بتلك السياسة الأمر الذى قد يترتب عليه إتباع طرق متعارضة فى العمل مما يؤثر فى النهاية على كافة المنظمة ويقلل من قدرتها وفعاليتها من تحقيق أهدافها .

6- أن تكون السياسات واقعية وممكنة التطبيق عملياً وتتسم بالاتساق والترابط والانسجام فيما بينها ولا يكون هناك محلاً للتعارض أو التناقض بينها ، وبحيث تسهم جميعها فى توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة .

7- أن تتسم السياسات بالمرونة بحيث يمكن تعديلها بما يتلائم مع التغييرات غير المتوقعة التى قد تحدث فى المستقبل ، فالسياسات ليست قوانين طبيعية لا يجب مسها ، وإنما يكون من الحكمة إذا تغيرت الأهداف والخطط الرئيسية للمنظمة ، أن تعدل السياسات بما يتناسب

مع المواقف الجديدة ، غير أنه يجب ملاحظة أن ذلك لا يعنى إحــداث التغيرات فى السياسات بصفة مستمرة أو سريعة ، بل يجب أن يكــون واضحاً وجوب اتسام السياسات بالاستقرار النسبى بحيث يكون التعديل فى الأحوال الضرورية والملحة وفى تلك الحالات التى تــصبح فيهــا السياسة غير ممكنة التطبيق العملى أو غير ملائمــة للواقــع ، أو إذا كانت تحد من قدرة المدير على التصرف السريع وبالتالى تعرض على الجمعية العمومية لإقرارها واعتمادها من الجهة الإدارية المختصة .

8- أن تراعى السياسات مصالح مختلف أطراف النشاط الذى رسمت مــن أجله هذه السياسات ومتنوعة بتنوع هذه المصالح فــسياسة أى مركــز يجب أن تتناول كافة الجوانب متضمنة تحقيق ذلك من خلال أنــشطة متكاملة .

9- أن تكون السياسات مكتوبة فأفضل الطرق لوضع الــسياسات موضــع التنفيذ هو كتابتها والسياسات المكتوبة تؤدى دائماً إلى سهولة توجيــه وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهــداف المرجــوة بجانــب أن وجــود السياسات غير مكتوبة قد يؤدى إلى أخطاء فى التنفيذ ترجع إلى نسيان مضمون السياسات وتفسيرها إلا أنه فى بعض الأحيان قد يبقى علــى بعض السياسات دون كتابة حتى لا يؤخذ على المنظمة كما فيما يتعلق بالسياسات الضمنية .

10- أن تجمع السياسات فى كتيبات يطلق عليها دليل السياسات وهــو مــا يطلق عليه اللوائح الداخلية .

ثامناً : أنواع السياسات الإدارية

أن هناك زاويتين أساسيتين يمكن النظر من خلالهما لإيضاح الفروق بين الأنواع المختلفة من السياسات الإدارية وتمثل الزاوية الأولى فى النظـر لحجم السياسة وحجم المستوى التنظيمى الذى يضعها .

وعلى ضوء هذه النظرة من هذه الزاوية تنقسم السياسات إلى :

1- السياسات الأساسية .
2- السياسات العامة .
3- السياسات التفصيلية .
4- السياسات الضمنية .

بيد أن هناك زاوية أخرى يمكن النظر من خلالها لتقسيم الـسياسات الإدارية لأنواع مختلفة وتتمثل هذه الزاوية فى النظر إلى طبيعة العمل التـى ترشده السياسات وتحكم الأداء فيه وعلى ضوء هذه النظـرة يمكـن تقـسيم السياسات الإدارية إلى أنواع مختلفة يرتبط كل نوع منها بوظيفة من وظائف الإدارة على النحو التالى :

أ. السياسات الإدارية للإنتاج فى مجال العمل الرياضى الشبابى .
ب. السياسات الإدارية للتسويق .
ج. السياسات الإدارية للأفراد (القادة الأعضاء) .
د. السياسات الإدارية المالية .

ونظراً إلى أن طبيعة تناول موضوع السياسات الإدارية له مواصفات خاصة بحكم المجال الذى يعمل فيه فقد كان لزاماً أن ينظر إلـى الـسياسات الإدارية من خلال وجهة النظر الأولى التى تهتم بحجـم الـسياسة وحجـم المستوى التنظيمى الذى يصنعها .

ومن أهم أنواع السياسات الإدارية ما يلى :

1- السياسات الأساسية :

ويقصد بها مجموعة الأعمال والدراسات التى تقوم بها الإدارة العليا لتحديد إطار وخط معين يحدد ماهية المنظمة من حيث طبيعة منتجاتها ونشاطها الرئيسى ثم الاتجاه الأساسى الذى ترتكز عليه أعمالها .

وهى تتعلق فى ضوء هذا المفهوم بالطبيعة الأساسية للمنظمة وتعد بمثابة السياسة الأم التى تنبثق منها باقى أنواع السياسات الأخرى وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العامة للمنظمة ، فإذا تغيرت هذه السياسة الأساسية نجد أن الشكل الجوهرى والموضوعى للمنظمة بأثرها يتغير ولذلك ينبغى أن تتصف السياسة الأساسية بالمرونة والعمومية واتساع النطاق حتى يمكن أن تستوعب التغيرات السلطة العليا التى قد تحدث فى المستقبل دون الحاجة إلى إجراء تعديل جذرى فيها .

وتختص السلطة العليا فى المنظمة دائماً برسم هذا النوع من السياسات وغالباً ما ينص عليها فى النظام السياسى أو عقد تأسيس المنظمة وفى مجال رعاية الشباب تكون السياسة الأساسية محددة من قبل الدولة فى ضوء دستورها وتوضع لها القوانين والتشريعات الكفيلة بضمان نجاحها فى إعداد الشباب إعداداً شاملاً متكاملاً .

2- السياسات العامة :

وتشتق السياسات العامة من السياسة الأساسية للمنظمة وتتميز بأنها أكثر تفصيلاً وأضيق نطاقاً من السياسة الأساسية وأن تعديلها لا يحتاج إلى جهد كبير على العكس من السياسة الأساسية ، وتختص السياسة العامة

بتوضيح اتجاهات المنظمة والمبادئ التى تحرص المنظمة على الالتزام بها فى معاملاتها مع الغير خارج المنظمة وداخلها وتوضح السياسة العامة بمعرفة الإدارة العليا .

لذا فإن السياسة العامة فى هذا المجال من المسئوليات الأولى للجهة الإدارية المسئولة عن هذا القطاع أو المجال والتى غالباً ما تكون مسئولية وزارة الشباب والرياضة أو المجلس الأعلى لرعاية الشباب والرياضة أو أى مسمى آخر ترى الدولة توليه لهذه المسئولية ، وتتحدد تلك السياسات فى ضوء اللوائح المستنبطة من القوانين الصادرة فى هذا الخصوص وهى لوائح مراكز الشباب وتعدها الجهة الإدارية المركزية وتتابعها الجهة الإدارية المختصة.

3- السياسات التفصيلية :

تتعلق السياسات التفصيلية بموضوعات العمل التفصيلية داخل المنظمة وأنها تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لأداء موضوعات العمل التفصيلية وفقاً لقطاعاتها .

ويُنبغى أن تتصف السياسات التفصيلية بالاتساق والتكامل مع بعضها البعض حيث يؤدى تعارضها إلى خلق العديد من المتاعب والتأثير الرديء على سير العمل بالمنظمة .

ومن المنطقى أن تختلف السياسات التفصيلية من منظمة إلى أخرى ومن مركز إلى آخر ، لأنها تنبع أساساً من واقع الظروف الخاصة بها ، ولا يمكن بداهة أن تفرض عليها من الخارج دون مراعاة للخصائص الذاتية للمنظمة وطبيعة نشاطها ومكان عملها .

وتختص الإدارة الوسطى والتى تأتى فى ترتيب مستويات الإدارة فى الموقع المتوسط بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا غالباً بوضع السياسات التفصيلية بيد أنه يلزم إقرارها من الإدارة العليا قبل البدء فى تنفيذها والعمل بها ضماناً لاتساقها مع السياسات العامة من ناحية وللتأكد من توافر الانسجام فيما بينها من ناحية أخرى وهى اللوائح الداخلية التى تضعها كل منظمة وتعتمدها جمعيتها العمومية وتقرها الجهة الإدارية المختصة .

4- السياسات الضمنية :

وهى نوع آخر من السياسات قد ذكره بعض علماء الإدارة وأسماه بالسياسات الضمنية وهى نوع من السياسات غير المكتوبة وغير المنصوص عليها فى وثائق المنظمة ، ولكن المنظمة تكون قد درجت على الأخذ بها حتى أصبحت عرفاً سائداً فى أعمال المنظمة وتنشأ هذه السياسات فى الغالب على أثر مواقف ثابتة واجهتها المنظمة وعالجتها بأسلوب معين ، ثم تكررت هذه المواقف وتكرار أسلوب مواجهتها وعلاجها إلى أن سارت سياسة ضمنية .

وفى بعض الحالات قد تجد الإدارة المهيمنة على المنظمة أن هناك سياسة معينة يجب إتباعها إلا أن النص عليها كتابة يضعها فى موقف حرج وقد تكون هذه السياسة وليدة لمواقف تطبيقية أو أن الإدارة العليا رأت أهميتها بالنسبة للمصلحة العامة فى مرحلة من مراحل العمل حينئذ تأخذ المنظمة بتلك السياسة بدون نص مكتوب على إتباعها .

ومن أهم ما تتصف به السياسات الضمنية أنها شديدة المرونة وأنه يمكن الرجوع عنها أو تعديلها دون حرج لو حدث ما يستدعى ذلك .

تاسعاً : مزايا السياسات الإدارية

من أهم المزايا التى تعود على المنظمات من إتباع السياسات الإدارية فى النواحى التالية :

1- اقتصاديات الجهود الإدارية (الفلسفة - الزمن - المتابعة) :

ترسم السياسات بطبيعتها الدائرة الواسعة التى فى نطاقها توضح البرامج والإجراءات وعلى هداها يتم التنفيذ وما دامت السياسة مرسومة سلفاً فليس ثمة حاجة للتفكير من جديد فى أساليب العمل كلما واجه مجلس الإدارة موقفاً جديداً حيث تهديه السياسات إلى ما يجدر به أن يفعله كذلك فإنه عند القيام بالأعمال المتشابهة أو المتكررة تكون هى العامل الرئيسى الذى يوجه رجل الإدارة إلى كيفية مواجهة ما يتكرر أمامه من مواقف .

وفضلاً عن هذا فإنه لو فوض المجلس أو المدير غيره فى بعض من سلطاته فإن السلطة المفوضة تمارس بحرية كاملة فى حدود السياسات المرسومة بغير حاجة إلى الرجوع لصاحب السلطة الأصلية ، يضاف إلى ذلك أنه لو انتخب أو عين لأحد مراكز الشباب مجلس إدارة أو مدير فإن السياسة المتكررة تكون له أكبر عون فى القيام بالمهام الموكلة إليه ، ولهذا تعمل السياسة على القصد فى الكثير من الجهود الإدارية والوفرة فى الوقت الذى يستغرقه المديرون فى التفكير .

2- الإسراع فى تحقيق الأهداف :

توضح السياسة القائمة على أسس مدروسة الطريق نحو الهدف وتعمل على تحقيقه بسهولة ويسر فغذا كان الهدف هو النتيجة التى يرجى

تحقيقها فإن السياسة هى الضوء الذى ينير الطريق إليه ، وبدونها يتخبط مجلس الإدارة والمديرون فى الظلام وتتشعب بهم الطرق ، مما يحتمل أن يضلوا معه عن أهدافهم ، أو يتعثروا فى السير تجاهها أو على الأقل يتأخر إنجاز الهدف عن موعده .

3- المعاونة فى وضع الخطط الفرعية :

يسبق إقرار السياسة وضع الخطط الفرعية وعلى ذلك توضع تلك الخطط فى إطار السياسة المقررة وعلى ضوئها فمثلاً إذا أقرت السياسة الإدارية الأساسية للهيئة أو المنظمة ما إلى أنها لا تهدف إلى الربح بقدر ما تهدف إلى خدمة المجتمع مثال الأندية ومراكز الشباب فإن جميع خططها الفرعية من نشاط وإنشاء وعضوية وعلاقات عامة وتمويل ومتابعة توضع جميعاً فى نطاق هذه السياسة الأم بغير عناء كبير أو تشتت فى التفكير فى إطار ما أقرته اللوائح بشأن اعتماد الجمعية العمومية لخطط العمل بتلك الهيئات وإقرارها من الجهة الإدارية المختصة .

4- ربط الوحدات الإدارية بعضها ببعض :

يلاحظ أن مديرى الوحدات فى مختلف التنظيمات يميلون دائماً إلى الاستقلال فى عملهم والانفراد به ، استجابة لنزعة الحرية عند البشر .

ولاشك أنه لو تركت تلك النزعة على حالها دون قيد منها فإن المنظمة تصبح مهلهلة فى ترتيب أوجه النشاط بها ، كذلك فإنه من المحتمل أن يتخذ أحد المديرين الفرعيين قرارات تتعارض مع ما يتخذه مدير آخر ، ولاشك أن مثل هذه الحالات يحتمل أن تحدث وتتكرر وينشأ عنها كثيراً من الصعاب وتثار بالتالى الخلافات بين المديرين فيتفكك المركز أو المنظمة إلى

أجزاء ، ما لم تكن هناك سياسة سائدة تلزم الجميع بحدود معينة وبالتالى تعمل على تنسيق الجهود وبالتالى حدد القانون واللائحة مسئولية مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

فوجود السياسة يجعل من الوحدات الإدارية كأجزاء الشئ الواحد التى يربطها خيط واحد ، فيتحقق الاتصال بينها جميعاً وتسرى فى كيانها روح واحدة فتعمل كل الوحدات والإدارات والأقسام وكأنها جهاز واحد ويتحقق بينها التناغم والانسجام .

ومن ناحية أخرى فإن وجود السياسات الواضحة يقلل من التردد والشك لدى المرؤوسين فى المنظمة لأنها تحكم تصرفاتهم وسلوكهم ، مما يقلل من شكهم وترددهم الذى قد ينتابهم عند الإقدام على أى تصرف أو سلوك خوفاً من احتمال عدم سلامة هذا التصرف أو السلوك ، الأمر الذى قد يعرضهم للجزاء من قبل رؤسائهم ، باعتبار أن السياسات تعبر عن اتجاهات مجالس الإدارة والمديرين والرؤساء نحو صواب أو خطأ مختلف التصرفات داخل المنظمة أو الهيئة .

5- تكوين صورة ذهنية طيبة :

تكون السياسة المقررة للمنظمة أو الهيئة أو المركز شخصية تتميز بها ، وطالما أعلنت تلك السياسة فإنها تعكس صورة ذهنية طيبة للمنظمة فى أذهان من أعلنت فيهم ، ولاشك أن هذه الصورة الذهنية الطيبة يكون مبعثها الرئيسى السياسة أو السياسات التى تنتجها المنشأة ويترتب على تكوين تلك الصورة الذهنية الطيبة أن تتكون الثقة فى المنظمة وتدعم العلاقات بين الجهاز الإدارى والعاملين فيها من ناحية وبين المنشآت والعاملين معها من

ناحية ثانية وبين المنظمات أو المنشآت وبين الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بنشاطها وبينها وبين مجتمع المواطنين بصفة عامة الأمر الذى يؤدى إلى أحسن النتائج .

عاشراً : الأنماط الإدارية

يعرف النمط الإدارى بأنه : السلوك المتكرر من قبل شخص غالباً ما يكون مسئولاً عن مجموعة من الأفراد فى منظمة ويدفع سلوك الرئيس الأفراد على العمل ويؤثر فيهم بحيث توحد جهودهم لإنجاز العمل المطلوب .

ويستمر هذا النمط (السلوك) فترة زمنية تطول وتقصر تبعاً لخبرة المدير وتعليمه وتدريسه ويحدد نوع النمط من خلال رؤية المرؤوسين لسلوكه .

إذاً فالنمط هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه، فالمرؤوس يتعامل مع مديره من خلال فهمه لطبيعة سلوكه ويتغير هذا النمط الإدارى تبعاً للمواقف أو الظروف .

فالنمط الإدارى إذاً هو – سلوك الفرد كما يراه الآخرون (غالباً مرؤوسين) وليس كما يراه صاحبه (الرئيس) ولا توجد أنماط إدارية بطريقة محددة ودقيقة فى الحياة العملية ، ولكنها تتنوع بتنوع المؤسسات كما تتغير بتغير نظرة الناس .

أما تقسيم الأنماط الإدارية السائدة اليوم فما هو إلا تقسيم لأنماط سلوكية فى فترة زمنية ، وإذا كان النمط الإدارى هو سلوك متكرر فإن ذلك يوضح أن النمط الإدارى يمثل جوانب معينة فى شخصية المدير وأبعادها ما تميزها .

ومن بين هذه الأبعاد :

- درجة الاهتمام بالعمل أو الناس .
- فلسفة الإدارة .
- طبيعة الناس .
- نظرة المدير للموقف الإدارى ومفهوم السلطة لديه .
- درجة علاقته بمرؤوسيه .
- طريقة تحفيزه للعمل .
- خصائص شخصيته وحياته فى طفولته .

ومن البعاد التى اهتم بدراستها باعتبار أنها تؤثر فى نمط المدير ، بُعد الاهتمام بالأفراد أو بالعمل ، ولقياس هذين البُعدين ابتكر (*بلاك وموتون Black and Mouton, 1964*) نموذج الشبكة الإدارية الذى يصنف لنا خمسة أنماط إدارية تنتج عن تفاعل كل من الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل وأصبح هذا النموذج أكثر شيوعاً فى دراسات الإدارة .

وتتحدد الأنماط الإدارية الخمسة فيما يلى :

1- **النمط الأول :**

حيث يهتم المدير فى هذا النمط اهتماماً كبيراً بالعمل وبالأفراد وذلك من خلال التوفيق بين احتياجاتهم واحتياجات العمل .

2- **النمط الثانى :**

وفيه يهتم المدير بالعمل وتنظيمه ورقابته دون الاهتمام بالأفراد الذين يقومون به .

3- **النمط الثالث :**

فهو الذى يركز فيه المدير على الاهتمام الكبير بالأفراد ونشر العلاقات الطيبة دون التركيز على الاهتمام بالعمل إيماناً منه بأن رضا النـــاس يحقق كفاءة العمل .

4- **النمط الرابع :**

وهو الذى يعطى اهتماماً متوازناً بين العمل والأفراد .

5- **النمط الخامس :**

هو الذى يعطى أقل اهتمام بالعمل وبالأفراد .

وبالإضافة إلى هذا التصنيف للنمط الإدارى يمكن وضع الشخـــصية الإدارة للمدير فى ثلاث أنماط رئيسية وذلك حسب درجة اهتمامهم بالعمل أو العلاقات الإنسانية .

1- المدير الأوتوقراطى :

يركز هذا النمط من المديرين على العمل والنظام والأهـــداف علـــى حساب العلاقات الإنسانية والاجتماعية التى تربطه بالعاملين بالمنشأة حيـــث يتبع هذا النمط نظام الإشراف المحكم على العاملين لعدم ثقته بهم ، ويـــستمد المدير فى هذه الحالة سلطته من مركزه فى الهيكل التنظيمى للمنشأة ، كما أنه يعتبر أن نجاح العمل هو نجاحه هو بغض النظر عن دور العاملين بالمنـــشأة الذين لا يسمح لهم المجال للمشاركة فى اتخاذ القرارات ومن ثم يـــسود جـــو المنشأة التوتر والقلق والتملق والنفاق ولذلك يتوقف العمل فى غيابه لأنـــه لا يتم دون رغبة ذاتية من العاملين .

وهذا النمط مرفوض من وجهة نظر الفكر الإدارى الحديث من حيث أنه يهدم شخصية العاملين ونموها ، ويشيع جو من عدم الانسجام بين العاملين وكذا تنعدم فى هذا الجو الثقة المتبادلة بين أطراف العمل ، ويكون لهذا الجو تأثير سلبى على العمل وخاصة فى غياب المدير .

وينظر هذا النمط إلى العملية الإدارية نظرة تقليدية قديمة تقوم على النظر إلى الطبيعة الإنسانية فى ضوء أنه الإنسان بطبعه كسول وأنه غير قادر على تحمل المسئولية وأنه يفضل أن يقوده غيره وأنه مدفوع للعمل بالعقاب والتهديد وأنه ينظر إلى تحقيق أهدافه فقط دون الاهتمام بأهداف المنشأة التى يعمل بها .

2- المدير الفوضوى (المتسيب) :

وهو نمط يهتم بكسب رضا العاملين على حساب أهداف المنشأة وهو يعتبر أن الديمقراطية حرية مطلقة دون ضوابط ، ولذلك فهو يترك العاملين دون توجيه فلهم حرية التصرف ، ويقوم بتفويض السلطة أو المسئولية للمعاونين له تهرباً من تحملها ويسود المنظمة مناخاً يتسم بالفوضى والضياع وانخفاض ناتج الإنتاج والعمل وبذلك تنعدم السيطرة على الأفراد داخل المنشأة ، وتنعدم الروح المعنوية وتنعدم الرقابة والتوجيه .

وهذا النمط من المديرين ينظر إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى ضوء أن الإنسان لا يحتاج إلى توجيه وأنه حر فى تأدية عمله ولا يحتاج إلى من يحدد له المسئولية وأنه قادر على اتخاذ القرار المناسب .

3- المدير الديمقراطى :

وهذا النمط يهتم اهتماماً عالياً بالعمل والعاملين ولـذلك فهـو يهـتم بالمشاركة الفعالة من جانب العاملين فى اتخاذ القرارات ويعتبر أن لكل فـرد دوره فى تحقيق الأهداف ، ولذا فهو يوزع الأدوار بجعل الكل يـشارك فـى المسئولية ويقوم بتوضيح الأهداف لهم ويرى أن مركزه وسلطته تتوقف على رضا الجماعة ومن ثم يسود المنشأة جو من الألفة والمحبة والثقة المتبادلـة ولكل ذلك لا يتوقف العمل فى غيابه .

وينظر هذا النمط إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى ضوء نظرة حديثة للإدارة تقوم على فكرة مؤداها أن الإنسان فى العمل يجب المخـاطرة وتحمل المسئولية ويفضل أن يكون قائداً علـى أن يقـوده الآخـرون ، وأن الإنسان دءوب ويسعى دائماً لإشباع حاجاته ورغباته ولذا تعتبـر المـشاركة والإدارة بالأهداف هى التعبير الحقيقى لما يجب أن تكون عليه العلاقة بـين الأفراد والمنشأة .

وعادة يفضل المدير نمطاً إدارياً عـن غيـره بنـاءً علـى بعـض الاعتبارات منها :

أ. قوى فى المدير نفسه :

حيث يتأثر سلوك المدير وتفضيله لنمط إدارى معين على قوى تعمل فى ثنايا شخصيته ومنها قيمه التى يؤمن بها ، ومدى إيمانه بحق العاملين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ومدى ثقته فى نفسه وفى مرؤوسيه .

ب. قوى فى المرؤوسين :

أى مدى أخذ المدير فى اعتباره العوامل التى يمكن أن تؤثر فى سلوكهم مثل درجة الخبرة والكفاءة ومدى إدراكهم للأهداف واستعدادهم للمشاركة .

ج. قوة فى الموقف ذاته :

فلكل موقف خواصه التى تؤثر على سلوك كل من المدير والمرؤوسين ومن هذه القوى نوع التنظيم وكفاءة الجماعة وفاعليتها وضغط الوقت وغيرها وعلى المدير فى أى منشأة أن يحدث توازناً بين طبيعة شخصيته وبين احتياجات المرؤوسين لكى يحقق فى النهاية أهداف المنشاة التى يعمل بها .

واعتمدت تلك المدرسة على أساس مهم فى النظر إلى العلاقة بين الفرد العامل والمنشأة التى يعمل بها يتمثل فى أن العامل يعطى جهداً وعملاً إلى المنشاة طالما يرى أن المثيرات التى يتلقاها من المنشأة أكثر من جهده وعطائه فإذا أحس الفرد أنه يأخذ من المنشأة أقل مما يعطيه لها فإن أداءه لهذا العمل سوف يضعف .

قد ينظر إلى النمط الإدارى من حيث كونه إيجابياً أو سلبياً فى جانب أسلوب الدافعية وقد يكون النمط الإدارى مركزياً أو لا مركزياً من حيث مدى تفويض السلطة فتبعاً للنظرية التقليدية فى الإدارة فإن النمط الأوتوقراطى يكون مركزياً بينما يكون النمط المتساهل فى أقصى درجات اللامركزية .

أما النمط الديمقراطى فيكون وسطاً بين المركزية الشديد واللامركزية وهذا النمط الأخير يعمل على تحقيق الاندماج بين القائد ومرؤوسيه ويعمل على حل مشكلاتهم والتأثير فيهم بحوافز معنوية ، ضماناً لحسن مشكلاتهم فى تحقيق الأهداف المطلوبة وخلاصة لذلك نجد أن الأنماط متعددة ومتغيرة أيضاً .

الفصل الخامس

المدير الفعال

مقدمة .

أولاً : سمات وصفات المدير / القائد الفعال .

ثانياً : خصائص وسمات المدير المبدع .

ثالثاً : المهارات الإدارية (مهارات المدير) .

رابعاً : مقومات المدير الفعال .

خامساً : المعارف التى يحتاج إليها المدير .

سادساً : أنماط القيادة الإدارية .

سابعاً : القائد الإدارى .

ثامناً : المدير الناجح .

تاسعاً : مدير الألفية الثالثة .

الفصل الخامس

المدير الفعال

مقدمة :

يلعب المدير الناجح دوراً هاماً فى إدارة شبكة قوية للعلاقات العامة تعمل على استقرار المنظمة بل وتنميتها وتطويرها بصورة مستمرة مما يسهم فى إقامة علاقات متينة مع الموردين أو العملاء ووسائل الإعلام والمنظمات المنافسة علاوة على العلاقات الوطيدة بالمديرين فى المستويات الإدارية الأخرى أو الموازية وبالتالى فالمدير الناجح مفاوض ناجح .

ويجب أن ينظر المدير إلى منظمته نظرة تحليلية شمولية حتى يعمل على تحقيق الأهداف على مستوى المنشأة ككل .

وأن المدير يحقق أهداف المنشاة من خلال عمله مع كل فرد فيها وعلى أى مستوى سواء منا لمساعدين أو المشرفين أو غير ذلك ويرتبط بذلك دور المدير كوسيط لمنع استفحال أى خلاف يحدث بين المرؤوسين حتى لا تؤثر تلك الخلافات أو النزاعات على الروح المعنوية والإنتاجية داخل المنشاة أو المنظمة .

والمدير الفعال يجمع بين بُعدى الكفاءة والفاعلية فيقوم بالوصول إلى أهداف المنظمة (الجانب التنظيمى) ويحقق العلاقات الإنسانية وينمى شخصية العاملين (الجانب الشخصى) .

وأن المدير الفعال لابد وأن يسعى باستمرار لتحسين وتطوير العمل داخل المنشاة ويتحمل فى سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد

واللجوء إلى الأساليب الحديثة والمقاومة المتوقعة مــن بعــض المرؤوســين لتلك الأساليب .

أولاً : سمات وصفات المدير / القائد الفعال

إن المدير / القائد اليوم بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافــة التــى يعيــشها ويعمل ضمن إطارها وأن يتبين ويدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافى للنظم الاجتماعية الأخرى المتزامنة مع النظام كى يكون أقدر على توجيه سلوكه وتفهم السلوكيات المنظمة للعاملين معه فجو النظام ومناخه وثقافته يتأثر إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التى يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم وبالفلسفة التى توجه تصرفاتهم وسلوكياتهم وبالسياسات الإدارية التى يعتمدونها .

- ضرورة أن يتسلح المدير / القائد بمدخل الاحتمالات أو التناول الاحتمالى أو التناول القائم على أساس مفهوم البدائل بشكل وسيلة ناجحة للتعامل مع ثقافة النظام المجتمعى وأيديولوجيته .
- القائد الفعال هو الذى يكون قادراً على التفاعل مع خــصائص المجتمــع الذى يعيش فيه وأن يكون قادراً على أن يكون اتجاهه انعكاساً لــسياسة الدولة وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامــة ولتحقيــق الأهــداف السياسية والاجتماعية متى يسعى الأفراد لتحقيقها .
- التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمى فى التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور .
- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفــسه لــن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرؤوسيه .

- يعمل على خلق روح الجديد بين الأفراد ومن خلال عمله وأداؤه لتحقيق القدوة والمثال الجديد وبالتالى فإن الأفراد يتبعوه فى كل ما يفعل .
- تعتبر القيادة فى جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة ، وتتضح أهميتها من خلال تنشيط سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنظيم أمورهم وتوجيهم مع تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .
- تتضمن أبعاد القيادة (القائد – الموقف – الجماعة – المرؤوسين) الهدف كما يظهر دور البيئة الاجتماعية فى تحديد خصائص القيادة فى موقف معين .
- القائد الناجح هو الذى يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذى يعيش فيه وتعنى قدرة القائد هنا أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية فى الدولة ، وانعكاساً لعادات وتقاليد مجتمعها ، وعليه أن تستجيب للروح السياسية العامة ، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التى يطمح الأفراد إلى تحقيقها .

كما يرى السيد الهوارى فى كتابه (المدير الفعال) أن المدير الفعال هو المدير الذى تعود على عدة عادات معينة وهذه العادات هى :

- يضع الأولويات ويركز على النتائج .
- ينظم العمل بشكل فعال .
- يتخذ قرارات فعالة .
- إن المديرين الذين يلجئون إلى كل ما تقدمه الإنسانيات والعلوم الاجتماعية من معرفة وأفكار بصيرة ، فهم يلجئون إلى علم النفس والفلسفة وعلم الاقتصاد والتاريخ والعلوم الطبيعية والأخلاق ولكنهم يوجهون هذه المعرفة نحو الفاعلية والنتائج الملموسة .

- إن الهدف من دور القائد الإدارى أو المدير هو التأثير على سلوك الآخرين من العاملين معه على تحقيق الأهداف ولكن استخدام المعرفة للتأثير على الآخرين والتعرف الجيد على المرؤوسين .

وقد أكدت البحوث الحديثة أهمية تعديل السلوك لدى الأفراد العاملين ، وقد كان لجهود المدرسة السلوكية شأناً فى ذلك ، حيث أكدت (سكنر *Skinner*) على أهمية التعزيز الإيجابى فى تعديل السلوك .

<u>يتمتع القائد الفعال بالصفات والمهارات الاجتماعية التالية :</u>

أ. توكيد الذات : الدفاع عن حقوقه – التعبيرات عن آرائه ، الإفصاح عن مشاعره السلبية ، مقاومة محاولات الآخرين ، تقبل النقد من الآخرين .

ب. القدرة على إقامة علاقات مع الآخرين حيث يتسم بـ :

1) القدرة على بدء العلاقة .
2) تحديد مستوى العلاقة .
3) تحديد طبيعة العلاقة .

ج. القدرة على الإقناع : إقناع الأتباع والمرؤوسين بأهداف المؤسسة .

<u>* ومن صفات القائد الفعال هو أنه ديمقراطى :</u>

فالقائد الفعال هو القائد الذى يشجع الآخرين ويقترح بعض الحلول التى تساعد على حل المشكلات التى تعوق تحقيق الأهداف فإن القائد يراعى رغبات الآخرين ، وتقوم إدارته على احترام كرامة مرؤوسيه ن وكذلك فهو يتسم بالمرونة فى التعامل مع أتباعه وفى حالة غيابه فإنه يفوض سلطته لأحدهم حيث يوجد تعاون كبير بين القائد وبين رجال الصف الثانى والثالث فالجميع هنا يعملون لتحقيق هدف وغاية واحدة وهى تحقيق الأهداف .

وبالإضافة إلى هذه السمات أو الصفات للمدير أو القائد الفعال فإن القائد الناجح الفعال لابد أن تتوافر فيه الصفات والسمات التالية :

1- أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية وهذه الفلسفة لا تأتى عرضاً ولكنها نتاج لخبراته المتعاقبة فى الحياة والمهنة وهى تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً .

2- أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان بالمبادئ الإنسانية .

3- أن يتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة .

4- أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها ويحتفظ بمركزه فيها فلا يتابع فريقاً خاصاً ولا يجامل فريقاً على حساب فريق آخر .

5- أن يكون القائد معتزاً بنفسه ولكن فى تواضع جم فلا يتردد ولا يرتبك فى مواجهة تابعية وأن يكون واثقاً من نفسه ويراعى تلك فى مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير .

6- أن يكون القائد قادراً على الاحتفاظ باتزانه الانفعالى فلا يغضب بسرعة .

7- أن يكون القائد قوى الإيمان بما يدعو إليه ومتحمساً له .

8- أن يكون لدى القائد قوة التأثير على الغير وجذب الأفراد إليه وإقناعهم بمبادئه .

9- مراعاة مستوى الجماعة فيتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها .

10- قبول الاقتراحات الصالحة والمشروعات الإنشائية .

11- إصدار أوامر بشكل يساعد على تقبلها وتنفيذها .

12- العمل على تنظيم الجماعة المفككة .

والقائد أو المدير الفعال هو الذى يعمل على تغيير العاملين بما يتماشى مع القيم الدينية **وذلك عن طريق** :

1) الصدق أى صدق القائد مع مرؤوسيه وتعليمهم الصدق فى القول والفعل .
2) الصداقة والمودة .
3) التراجم بين أفراد الجماعة وبين القائد .
4) الإيمان بالهدف والغرض والاتجاه صوب تحقيق الهدف .
5) الاهتمام بالمبادئ والقيم الدينية وحث التلاميذ على إتباعها والتعامل بها .

والمدير الفعال هو الذى يعرف جيداً أن شخصية المنظمة أو المؤسسة يمكن الحكم عليها من خلال شخصية المدير .

فالمدير الفعال هو الذى يتوفر فيه مجموعة من المهارات والقدرات الذاتية مثل :

أ. **المهارات :**

- الاتصال بالآخرين .
- اتخاذ القرارات .
- الإنصات .
- التأثير فى الآخرين .

ب. **القدرات :**

- القدرة على التجديد .
- القدرة على التغيير .
- القدرة تكوين علاقات مع الناس .
- القدرة على حل المشكلات .

<u>والمدير الفعال هو الذى يتوفر فيه الصفات الآتية :</u>

- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المستقيم .
- الذكاء .
- الثقة بالنفس .
- القدرة على تكوين علاقات مع الأفراد .
- المبادرة .
- المثابرة .
- الطموح .
- السيطرة .
- الحماس .
- البشاشة .
- اليقظة .
- القدرة على التجديد .
- مهارات اللغة يجب أن تتوفر فى المدير الفعال .
- التكيف مع المواقف الجديدة .
- الوعى بالبيئة والخلفية الثقافية بالفرد .
- الحساسية تجاه الثقافات الأخرى .
- القدرة على العمل ضمن فريق دولى .
- الشخصية المتفتحة .
- القدرة على التفاوض فى المجال الدولى .
- الاعتماد على الذات .
- القدرة على أداء الأعمال الكثيرة .

- القدرة على تكوين علاقات اجتماعية .
- أن يتفهم جيداً أن المدير الفعال هو الذى يعمل كقائد وليس كرئيس .

المدير الفعال من خلال الشبكة الإدارية (*بليك وموتون*) :

هو ذلك المدير القائد الذى يجب أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنسانى والدافعية والحفز والاتصال ووضع الأهداف وصنع القرار واتخاذه .

المدير الفعال عند (*هالبين Halpin*) :

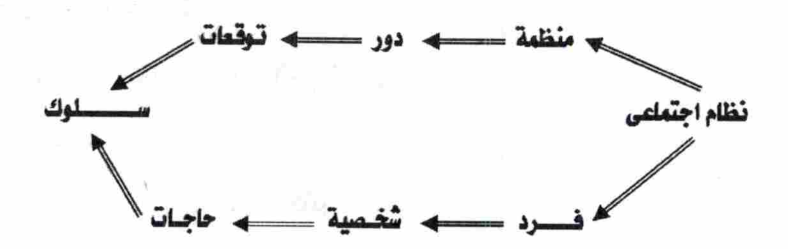
هو النمط الذى يمثل الإدارة الجماعية ويبذل اهتماماً كبيراً جداً بالأفراد واهتماماً كبيراً جداً بالإنتاج .

وقد أكد هالبين Halpin ومن خلال مخطط بليك وموتون يتضح من سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج واهتمامه بالأفراد أو بكليهما معاً ، ويؤكد بليك أن على القائد أن يهتم بجانبين جوهريين عندما يفكر بممارسة مسئولياته القيادية الاهتمام بالإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة أو الاهتمام بأفراد أسرة المؤسسة فى نفس الوقت .

فالقائد الفعال هو الذى يحقق مرؤوسوه أداءً عالياً كما يحقق هو أيضاً إنتاجاً عالياً ويجب أن يتم بالقدرة على التنظيم والحساسية تجاه المرؤوسين .

المدير الفعال من خلال نموذج (*جتزل وجوبا Getzels & Guba*) :

(1) البُعد المنظمى



(2) البُعد الشخصى

وطبقاً لنموذج جتزل وجوباً :

الكفاءة :

وهى الدرجة التى يشبع عندها مدير المؤسسة احتياجات العاملين معه (الجانب الشخصى) .

الفاعلية :

هى الدرجة التى تتحقق عندها المؤسسة ومديرها الأهداف المنشودة (الجانب الشخصى) .

وبالإضافة إلى هذه السمات والصفات للمدير الفعال فإن هناك سمات وصفات يتسم بها المدير الدولى والعالمى .

هو ذلك المدير الذى يمتلك مجموعة من القدرات والمهارات والتى من خلالها يتفاعل ويؤثر فى أى مؤسسة أو منظمة ويتمتع بمجموعة من السمات منها :

- مهارات اللغة .
- التكيف مع المواقف الجديدة .
- فهم السوق الدولى .
- الوعى بالبيئة والخلفية الثقافية للفرد ذاته .
- الاعتماد على الذات .
- الحساسية للثقافات الأخرى .
- القدرة على العمل ضمن فريق دولى .
- الشخصية المتفتحة .

- القدرة على التفاوض فى المجال الدولى .
- القدرة على أداء الأعمال الكثيرة .
- استيعاب التمويل الدولى .
- القدرة على تكوين علاقات .

ثانياً : خصائص وسمات المدير المبدع

ترتبط مقومات الإبداع مع الخصائص الشخصية للمبدعين ويكاد يكون هناك اتفاق بين الكتّاب والباحثين على خصائص وسمات المديرين المبدعين التى تسهم فى بلورة السلوك الإبداعى .

ومن أهم خصائص وسمات المدير المبدع :

1- الخصائص العقلية :

تتمثل فى القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة فى وقت محدد والمرونة فى التفكير والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة لكى يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة والقدرة على تنظيم الأفكار فى أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيرى الجديد من خلال الخيال والتأليف والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج الدائم عن المألوف بتبنى فكر كسر الإطار والتفكير بطريقة لماذا وكيف ؟ ، وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التى ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً ، والاعتماد على التفكير التباعدى الذى يقوم على التشعب ، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة والاستقلال فى التفكير .

2- الخصائص الشخصية والدافعية :

تكمن فى الميل إلى المخاطرة وتقبل الغموض وعدم التقييد بالتعليمات والأنظمة وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والروح ، وتحويل الأزمات إلى فرص حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات التى تبدو من الوهلة الأولى أنها تنذر بوقوع أزمة وعدم التفكير فى بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل وتحليل احتمالات النجاح بدقة والتمتع بشخصية مبادرة والالتزام الشخصى القوى اتجاه المدرسة وامتلاك ضبط وتحكم داخلى والاهتمام بالآخرين وآرائهم والتمتع بالثقة بالنفس وتحمل المسئولية والتحمس لأفكاره وتنفيذها فى الواقع والانفتاح على الخبرات الجديدة والالتزام بالعمل والتأمل والقدرة على التكيف والجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة .

3- الخصائص المعرفية :

تتمثل فى حب القراءة والإطلاع والميل إلى البحث والتحقيق واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة وتنويع الاهتمامات والهوايات .

وأن الخصائص التى تميز المديرين المبدعين تختلف توافرها من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير منها :

1- البيئة التى نشأ بها المدير .

2- درجة الاستعداد الشخصى .

3- المواقف التى تعرض لها .

4- الأقران .

5- فرق العمل والعاملين فى المدرسة .

وبالإضافة إلى هذه الخصائص توجد هناك بعض السمات التى إذا اتصف بها المدير وسعى إلى أن يكتسبها فإنها قد تساعده على أن يكون مبدعاً ومن هذه السمات هى :

أ. الطلاقة الإبداعية فى التعبير والتفكير والأداء فى آن واحد .

ب. محاولة تحقيق التميز فى كل ما يقوم به داخل المنظمة .

ج. يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة الفهم .

د. لديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وأيضاً أدائها وتنفيذها بمرونة وتلقائية .

ه. ميله إلى البحث والتفكير فى الأمور غير المؤكدة والتى يصعب التنبؤ بنتائجها حيث يفضل الأهداف الإدارية ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح كما أنه على وعى بأهدافه ومثابر على تحقيقها .

و. تحليل وتفسير الظواهر التى تحيط به داخل المنظمة والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة فى آن واحد .

ز. عدم التصلب فى الرأى أو التحمس لفكرة دون سواها .

ح. يتمتع بدافعية عالية للإنجاز يستغرق فى العمل بدافع داخلى ورغبة منه دون أن يشعر بمرور الوقت كما أنه يثابر ويستمر فى عمله بحب وبنفس الروح ودرجة الحماس والهمة التى بدأ عمله بها .

ط. يمتلك القدرة الكبيرة على تحمل مسئولية قراراته الإدارية كما لديه قوة الإرادة والمثابرة والصبر على المعوقات التى يواجهها داخل المنظمة .

ي. يثق فى نفسه إلى حد كبير وفى قدراته على تحقيق أهدافه ولإنجاز ما يرتبط بها من أعمال إدارية دون غرور كما أنه مستقل الرأى وموضوعى فى حكمه .

ك. مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حلول لما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة كما أنه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على إنجاز الصعوبات التى تقف فى طريقه .

وبالإضافة إلى هذه الخصائص والسمات للمدير المبدع والتى تتيح له الفرصة للوجود الفاعل للمناخ الإبداعى والذى يدعو خبراء الإدارة إلى ضرورة الأخذ بأسبابه وتفعيل شروطه فى مختلف مؤسسات العمل ومجالات الإدارة بأنواعها وحسن استثمار العائد المرجو من وراء ذلك ن وأعلى صور هذا العائد قيمة تأكيد ثقافة الإجادة المبدعة لدى القيادات والأفراد أو ما يكون عليهم مواجهته من مواقف أو مشكلات ومن هذه السمات ما يلى :

1- **<u>أن يكون المدير خلاقاً وذا توجيه إبداعى سواء فى تفكيره أم فى سلوكه مع الآخرين أم فى ممارسة العملية ويدخل فى مؤشرات ذلك الآتى :</u>**

- رؤيته للأشياء أو المواقف أو الأحداث بطريقة مختلفة أو بوجهة نظر مغايرة .
- حرصه على إيجاد طرق جديدة من التفكير أو الأداء للمهام ويسعى لإثبات فعاليتها .
- كشفه للأخطاء أو العيوب فى طريق العمل أو النظم أو صور الأداء التقليدية .

- مساندته للمبدعين وتشجيعه على الإبداع بمختلف صوره ومستوياته .
- استثماره لمهارات ومواهب الأفراد ومختلف عناصر البيئة لتحقيق أهدافه وجماعته .
- التكيف بسهولة مع المواقف المتغيرة وفى مواجهة المشكلات والأزمات .
- انفتاحه على الخبرات المختلفة وشغفه بالمعرفة بمختلف مصادرها .

2- أن يكون صاحب رؤية لما وراء المباشر والمألوف والمعتاد عليه من الأساليب أو نظم العمل أو الأداء :

- تميزه بالعمق وشمول النظر للموضوعات أو المواقف أو المشكلات .
- إدراكه لحدود الإمكانات الواعدة فى الأفراد والجماعات العاملة معه .
- كونه مصدر إلهام للآخرين فيما يجب أن يكونوا عليه ، بحكم ما لديهم من خبرات ومهارات .
- تأكيد ثقة العاملين فى أنفسهم والشعور بأهمية ما يملكونه من خبرات ومهارات وكونها موضع التقدير والاعتبار من جانبه .
- حرصه على تنمية مهارات العاملين معه لبلوغ أعلى ما تهيئه له قدراتهم ومواهبهم .

3- أن يكون رائد الاحترام فى علاقاته مع الآخرين كتوجه سلوكى غالب يتمثل فى الآتى :

- احترامه لذاته وذوات الآخرين واحترام مشاعرهم وخصوصياتهم وعقائدهم وانتماءاتهم ونوعهم وأساليب حياتهم .
- التقدير لكل جهد والتوفير لكل صاحب رأى مهما كان مخالفاً أو مغاير للمألوف .

- رؤيته الجانب الإيجابى فى كل شخص بصرف النظر عن منصبه ومكانته .

4- أن يمتلك القدرة على التواصل الإنسانى والتكيف مع الآخرين وشواهد ذلك :

- التكيف بفاعلية فى مختلف المواقف والمرونة فى التفاعل وفى مواجهة المشكلات .
- إجادة الإنصات إلى الآخرين .
- الاندماج مع أعضاء جماعته ومشاركتهم اهتماماتهم ومناسباتهم الخاصة .
- الحرص على معرفة الحقيقة فيما يجرى حوله من أمور وأحداث .
- توفر الشفافية والمصارحة ولإشراك الآخرين فى أفكاره ومشاعره .
- التميز بروح الدعابة والقدرة على خلق أجواء تشيع فيها مشاعر الرضا والمرح .

ثالثاً : المهارات الإدارية (مهارات المدير)

يتطلب نجاح (القائد / المدير) توفر مجموعة من المهارات الأساسية وهى جميعها لازمة للمدير الناجح بدرجات متفاوتة ومن هذه المهارات ما يلى :

1- المهارات الذاتية :

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة فى بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية .

2- المهارة الفنية :

ويقصد بها أن يكون المديرين والرؤساء على علم تام بجميع النواحى الفنية التى يشرفون على توجيهها فمدير المؤسسة ينبغى أن يكون على دراية بما يقوم به كافة المتخصصين (العاملين) الذين يعملون تحت قيادته ، وتتضمن هذه المهارات قدراً من المعلومات والأصول العلمية لدى المدير ، ومن أهم السمات المرتبطة بها :

- الفهم العميق والشامل للأمور .
- القدرة على تحمل المسئولية والحزم .
- الحكم الصائب على الأمور .
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه .

والمهارة المهنية هى المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ومنها ما يلى :

- القدرة على تحمل المسئولية .
- الفهم العميق والشامل للأمور .
- الحزم .
- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه .

3- المهارات الإنسانية :

فالقائد لابد أن يكون قادراً على خلق بناء قوى منسجم ومتكامل متعاون مع العنصر البشرى الذى يعمل معه ، فلابد أن يكّون علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون .

وتعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعى بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم .

وهذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهى أكثر حيوية من المهارة الفنية .

وترتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها الاستقامة وتكامل الشخصية .

وتتطلب هذه المهارة من المدير أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع الآخرين وتقبل اقتراحات العاملين معه وانتقاداتهم البناءة ، وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم وإشعارهم باطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم .

كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومى من خلال تصرفاته وتعامله مع المرؤوسين .

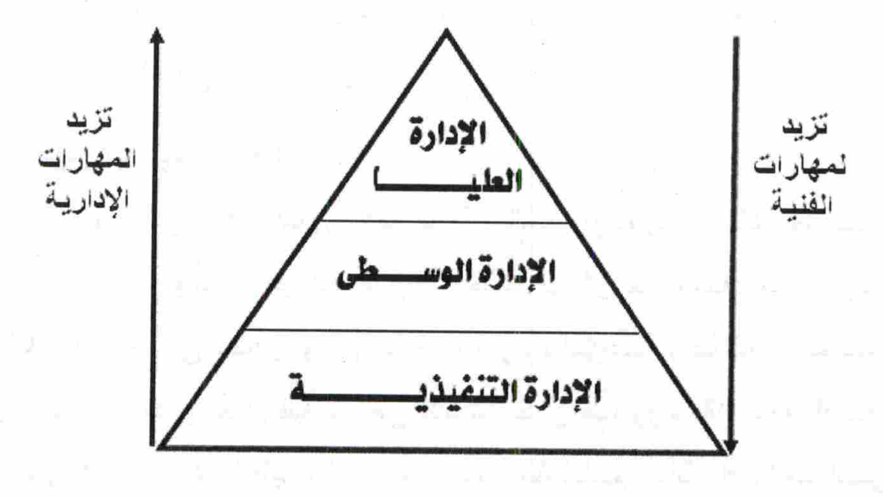
4- المهارات الإدراكية :

وتعنى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التى قد تحدث فى أى جزء منه عن بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الفرد بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذى يعمل فيه ، وهى أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة الإداريين فى المراكز العليا ، إذ تحتم عليهم مسئولياتهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها ، ولذلك يجب أن يتصفوا بقوة الإدراك والمهارة فى ربط المسميات بالأسباب ، وهى ضرورية للمدير لمساعدته على النجاح فى تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات ، وتوقع الأمور التى قد

تحدث فى المستقبل ، والنظرة الكلية للأشياء وليس مجرد النظـرة الجزئيـة للمشكلة المراد دراستها ، وتعتبر هذه المهارات من أهم المهـارات الفرديـة اللازمة للمدير ، وفى نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات فـى تعلمهـا واكتسابها .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحاجة إلى :

- المهارات الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات تزيد كلما اتجهنـا نحـو أعلى الهرم الإدارى .
- المهارات الفنية تزيد كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإدارى .
- إن السياسات والأهداف والخطط الإجمالية التى لا تهتم بالتفاصيل توضع فى أعلى بينما يزيد الاهتمام بالتفاصيل كلما اتجهنا أسفل الهرم الإدارى .



مستويات الإدارة والمهارات الإدارية والفنية لكل مستوى

وبالإضافة إلى هذه المهارات يحتاج المدير من ضمن ما يحتاج إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به والتحكم فيه ويمكن التمييز بين ثلاث مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير وهى كالتالى :

1- المهارات الفنية :

وهى المهارات التى تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة فى العمل فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية فى عمله ، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية ، وهى معارف متوافرة فى كتب ومناهج تعليمية ، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهاراتهم الفنية بغزارة فى بداية حياتهم العملية وبصعودهم إلى أعلى فى السلم الإدارى يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل وهذه الجوانب تأخذ جزءاً أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى .

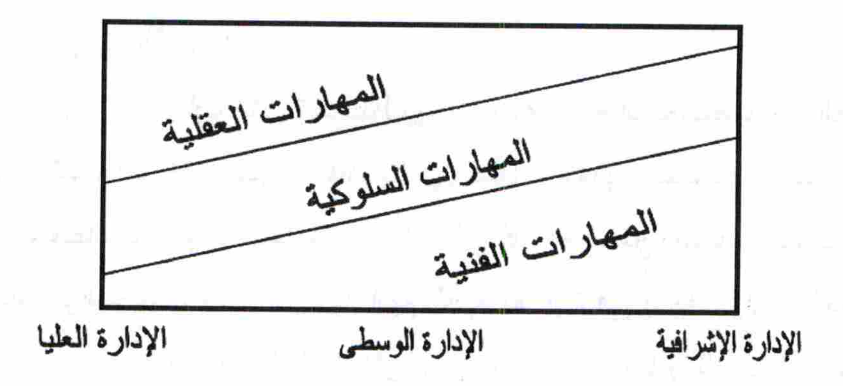
2- المهارات السلوكية :

وهى مهارات خاصة بالتعامل مع الناس وفهم سلوكهم ، وتوجيهه ، ويحتاج إلى مهارات شخصية فى التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التى بينهم ، وكيف يمكن التأثير فيهم وحيث أن أى مدير لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال الآخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية وبنفس القدر مهما اختلف المستوى الإدارى لهذا المدير .

3- المهارات العقلية :

وهى مهارة خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاذ فى عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل وهذه

المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة ، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها ، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى اعلى فى السلم الإدارى للمشروع .



شكل يوضح أنواع المهارات فى المستويات الإدارية المختلفة

وهناك طرق للتعرف على ما يفعله المدراء هى النظر إلى المهارات أو القدرات التى يحتاجونها لتحقيق أهدافهم بنجاح .

وقد حدد روبرت كاتز ثلاث مهارات أساسية هى كالتالى :

1- المهارات التقنية :

تشمل المهارات التقنية القدرة على تطبيق المعرفة المتخصصة أو الخبرة وحينما نفكر بالمهارات التى يمتلكها المهنيون مثل المهندسين أو الجراحين فإننا نركز أساساً على مهاراتهم التقنية وقد تعلموا المعارف والممارسات فى مجال عملهم ، ومن خلال الدراسة النظامية المكثفة .

وبالطبع فإن المهنيين لا يحتكرون المهارات التقنية وليست كل المهارات التقنية يجب تعلمها فى المدارس أو البرامج التدريبية الرسمية

وحيث أن جميع الأعمال تتطلب الخبرة المتخصصة فإن الكثير من الناس يطورون مهاراتهم التقنية أثناء ممارستهم لأعمالهم .

2- المهارات الإنسانية :

تشمل المهارات الإنسانية القابلية على العمل مع وفهم ودفعا لأفراد الآخرين كأفراد وجماعات العديد من الأفراد متخصصون تقنياً ولكى لا تتوفر لديهم المهارات الإنسانية فقد يكونون مستمعين سيئين أو غير قادرين على فهم حاجات الآخرين ، أو لا يمتلكون من حل الصراعات وبما أن المدراء ينجزون العمل من خلال الآخرين فيجب أن تتوفر لديهم المهارات الإنسانية للاتصال والدفع والتفويض .

3- المهارات المعرفية :

يجب أن تتوفر لدى المدراء القابلية الفكرية لتحليل وتشخيص المواقف المعقدة وتتطلب هذه المهام والمهارات المعرفية .

فعلى سبيل المثال : تتطلب عملية اتخاذ القرار من المدراء تحديد المشاكل وتحديد البدائل ومن ثم اختيار الأفضل من بينها وقد تتوفر لدى المدراء القابليات التقنية والإنسانية ولكنهم يفشلون بالرغم من ذلك بسبب عدم قدرتهم على التعامل العقلانى مع المعلومات وتفسيرها .

4- قدرات ابتكارية :

أى الكفاءة فى ابتكار الأفكار وتحسس المشكلات وترقب الأحداث والنظرة إلى أهداف المنشاة فى ظل الإطار العام الذى تعمل ضمنه المنشأة .

ويتضح من خلال هذا العرض أن للمهارات الإدارية أن يلزم رجل الإدارة مجموعة من المهارات حتى ينجح فى عمله ولعل منها :

مهارات أساسية وتتضمن :

1- **مهارات تصويرية** : وتعنى الإحساس بالمشكلات وإيجاد حلول مبتكرة لها .
2- **مهارات فنية** : وتعنى الاهتمام برسم سياسة العمل بوضوح وجدية .
3- **مهارات إنسانية** : وتعنى فن التعامل مع البشر .

مهارات فرعية وتتضمن :

1- الاهتمام بفهم المهنة جيداً .
2- الاستجابة للأحداث الجارية .
3- القدرة على التعامل مع الموقف .
4- القدرة على تحمل ضغط العمل .

وأن تنمية مهارات وقدرات رجال الإدارة يعد استثماراً حقيقياً لا يقل أهمية عن الاستثمار فى أى مجال آخر إلا أن آثاره لا تظهر بصورة عاجلة بل تظهر فى المدى البعيد بصورة إيجابية واضحة فى نمو المنشأة ويجب أن تشمل برامج التدريب على عدة جوانب من أهمها :

- معلومات عن أهداف المنظمة واتجاهاتها .
- الصفات التى يجب أن يتجلى بها رجل الإدارة .
- التدريب على عملية اتخاذ القرار فى الوقت المناسب والتدريب أيضاً على استشعار مشكلات المنشأة وصعوبتها وتوجيه الجهود لمواجهتها .
- غرس بعض الاتجاهات العقلية والخلقية والتى تيسر التعامل مع الآخرين كتقبل النقد والمبادأة وممارسة النقد الذاتى وإنكار الذات والتواضع وغيرها .

رابعاً : مقومات المدير الفعال

تتمثل مقومات المدير الفعال فى المقومات التالية على النحو التالى :

1- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة .

2- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة فى مواقعها السليمة .

3- القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير فى سلوك المعاونين وتوجيه هذا السلوك لتحقيق الأهداف المرجوة .

4- الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية وتتعكس خصائص عمل المدير على طبيعة المقومات والقدرات اللازمة له حتى يحقق درجة الفعالية الإدارية المرغوبة .

5- إحساسه تجاه مشاعر المجموعة .

6- تطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة .

7- يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء والقائد الفعال من وجهة النظر الاجتماعية وفق نموذج جتزل وجوبا هو الذى يحقق التوازن بين البُعد التنظيمى (المعيارى) والبُعد الإنسانى للعاملين معه فى المنظمة أو المؤسسة .

8- هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل .

9- تُبنى رؤية واضحة ورسالة متميزة فى الحياة .

10- المعرفة السليمة والمتحددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستخدمة :

- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة فى مواقعها المناسبة .
- القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير فى سلوك المعاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .
- التخطيط الجيد .
- الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية .
- تحديد الأهداف .
- ينظم العمل بشكل فعال حيث يتم نسج رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات .
- الأداء الفعال .
- لديه القدرة على اتخاذ قرارات فعالة .
- يشخص الموقف بدقة ويختار النمط الملازم للموقف ويستطيع أن يغير الموقف ما يجب تغييره وبتكيف مع ما لا يمكن تغييره .
- يعرف أين ينفق وقته ومع من وفى أى موضوع أى يدير وقته كمدخل للتطوير الذاتى .

خامساً : المعارف التى يحتاج إليها المدير

لكى ينجح المدير فى عمله لابد له من الإلمام بمعارف متنوعة ومتكاملة تساعد على الاستفادة من المهارات المختلفة وتمكنه من الأداء الفعال لمهامه والمنوط القيام بها .

ويمكن تلخيص تلك المعارف فيما يلى :

1- معارف أساسية :

وتنطوى تلك المعارف على الإلمام والإحاطة بأغلب الحقائق والمسلمات والفرضيات والنظريات التى توضح المجال الذى يعمل فيه ذلك المدير ، وهى خاصة بالإجابة على الأسئلة التى تبدأ بصيغة (ماذا) أو ما المقصود وهكذا .

2- معارف إجرائية :

وهى إطار منهجى يوضح الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل معين وهى خاصة بالإجابة على الأسئلة التى تبدأ بصيغة (كيف) مثل كيف يمكن سداد الضريبة ؟ ، وبالتالى تسهم تلك المعارف فى الاستفادة من المهارات الفنية الخاصة بطبيعة الحال .

3- معارف تشغيلية :

وهى خريطة تفصيلية توضح كيفية أداء كل مهمة من المهام التى يتضمنها عمل معين .

وتوضح تلك الخريطة طبيعة العلاقات المتداخلة بين مختلف العناصر ذات الصلة بالأداء وبالتالى تساعد على إعطاء صورة مفصلة دقيقة وواضحة لطبيعة الموقف .

سادساً : أنماط القيادة الإدارية

هناك الكثير من الدراسات التى صنفت الأنماط القيادية للمديرين ومن هذه التصنيفات ما يلى :

أ. <u>التصنيف الذى وضع على أساس المصادر الثلاثة للسلطة</u> التى حددها ماكس فيبر وهى القيادة التقليدية والقيادة الجذابة والقيادة العقلانية :

1- <u>القيادة التقليدية :</u>

وتقوم على كبر السن والفصاحة والحكمة وهذا النوع من القيادة يعطيه مجموعة من الأفراد لشخص معين يتوقعون منه القيام بدور القائد ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصى له ويسود هذا النوع من القيادة فى المجتمعات القبلية والريفية .

2- <u>القيادة الجذابة :</u>

ويقوم هذا النوع من القيادة على أساس تمتع الشخص بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية وهذا النوع من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية ويكون فى الزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية .

3- <u>القيادة العقلانية :</u>

وتقوم على أساس المركز الوظيفى ويستمد الفرد دوره القيادى على أساس المركز الرسمى فى مجال عمله ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية ويستعمل سلطته فى توقيع العقوبة على المخالفين .

ب. <u>القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة الرسلية :</u>

1- <u>القيادة الديمقراطية :</u>

وهى التى تقوم على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائى للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب والقائد الديمقراطى يشجع الآخرين ويقدم ولا يفرض آرائه على الآخرين .

2- **القيادة التسلطية :**

ويقوم هذا النوع من القيادة على الاستبداد والتسلط عن طريق الفرض والتخويف ولا يسمح بالنقاش والتفاهم ، ويقوم بتوجيه عمل الآخرين وإصدار القرارات والتداخل فى تفصيلات العمل والقائد يعمل بعزله عن العاملين معه ولا تقوم بينه وبينهم علاقات إنسانية وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة له إنتاجية جيدة فى بعض الأحيان إلا أنه له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد والعمل مرهون بوجود القائد .

3- **القيادة الرسلية الفوضوية :**

وهى قيادة تقوم على ترك الحبل على الغارب ومهمة القائد توصيل المعلومات للعاملين دون تدخل منه وهذا النوع من القيادة ذو إنتاجية أقل ويفقد أعضاؤها الاحترام والثقة مما يؤثر سلباً على العمل .

ج. **تصنيف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية** إلى أربعة تصنيفات هى :

1- قيادة تمتاز بقدرة على الإنجاز كبيرة وعلاقات إنسانية جيدة .
2- قيادة تمتاز بقدرة على الإنجاز كبيرة وعلاقات إنسانية محدودة .
3- قيادة تمتاز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية محدودة .
4- قيادة تمتاز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جيدة .

د. **مصفوفة بليك وموتون Blake and Mouton** وهى من الدراسات المعاصرة فى مجال تصنيف الأنماط القيادية وتقوم هذه التصنيفات على مدى اهتمام المدير بالإنتاج وبالعمل ومدى اهتمامه بالناس أو العلاقات الإنسانية .

وقد قدم بليك وموتون المصفوفة التى تتكون من بعدين وهما :

- أفقى يمثل الاهتمام بالعمل .
- رأسى يمثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

وكل بُعد يتكون من 9 وحدات وتم تصنيف خمس أنماط قيادية من خلال هذه المصفوفة على النحو التالى :

1- نمط 1/1 الإدارة السلبية الفقيرة وتمتاز هذه الإدارة بإنتاج غير كفء وانعدام العلاقات بين العاملين ضمن هذا النمط .

2- نمط 1/9 الإدارة العلمية وتهتم بالإنتاج فى أقصى درجات وتعامل الأفراد كوحدة منتجة .

3- نمط 9/1 الإدارة الاجتماعية وتهتم بالعلاقات الإنسانية فى أقصى درجاتها .

4- نمط 5/5 أو الإدارة المتأرجحة وهى تمثل درجة وسط بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج .

5- نمط 9/9 الإدارة الجماعية وتمثل هذه القيادة الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية معاً بدرجة مرتفعة .

هـ. **مصفوفة ريدن Reddin :**

وهى أيضاً من التصنيفات المعاصرة للأنماط القيادية وتعتمد هذه المصفوفة على البُعدين السابقين فى مصفوفة بليك وموتون إضافة إلى بُعد ثالث هو بُعد الفاعلية .

واستخرج ريدن Reddin من خلال هذه المصفوفة ثمانية أنماط قيادية هى كالتالى :

1- **الإدارى** وهو الذى يركز على العمل والعاملين معاً .

2- **<u>الموفق</u>** وهذا النمط يحاول التوفيق بين أهمية العمل واحتياجات العاملين .

3- **<u>الأوتوقراطى العادل</u>** وهذا النمط يهتم بالعمل ويحاول دفع الآخرين نحوه دون أن يولد لديهم مقاومة تقلل من الإنتاج .

4- **<u>الأوتوقراطى</u>** : وهذا النمط يضع العمل فوق كل اعتبار وهو غير فعال فى علاقاته مع الآخرين ولا يعطى العلاقات الإنسانية أى اهتمام .

5- **<u>المنمى</u>** يعمل على تهيئة الجو الذى يساعد على إيجاد الدافعية والتحفيز والرضا بين العاملين .

6- **<u>المجامل</u>** وهو يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار ولا يهتم بالإنتاج .

7- **<u>الروتينى أو البيروقراطى</u>** ، وهو يخضع للقوانين والأنظمة حرفياً ولا يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ويستمر خلف الاهتمام بالعمل .

8- **<u>الانسحابى</u>** أو الهروبى يظهر عدم اهتمامه بالعمل أو العلاقات الإنسانية وليس لديه الرغبة فى العمل ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين معه .

<u>سابعاً : القائد الإدارى</u>

يتميز القائد الإدارى بخبراته العلمية والعملية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من الإطار العلمى للمعرفة الإدارية والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهو فى مركزه الإدارى يجمع جهود الأفراد

وينسفها بشكل فعال لإيصال مؤسسته إلى أهدافها المرسومة هذا هــو القائــد الإدارى الذى يمكن إعداده عن طريق التعليم والتدريب وتطــوير مهاراتــه وإكسابه خصائص ضرورية لوظيفته تتعلق بالأمور التالية :

1- تفهم معنى المسئولية فى كافة المستويات الإدارية ليتمكن مــن اتخــاذ القرارات السليمة .

2- استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها وما هو فى صالح المؤسسة والاقتناع بأهمية الجماعة التى تؤثر على المؤسسة وأن للقرارات الجماعية منزلة مرموقة فى الإدارة الحديثة ينبغى عدم تجاهلها .

3- التعرف على سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفاياتهم الفكرية والعملية وحفزهم على زيادة الإنتاج .

4- قدرة التعبير عن نفسه كتابياً وشفهياً وبشكل منطقى يقنع به الآخــرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية .

5- الصبر والجلد وعدم الاستكانة إلى الكسل لأن القائد الإدارى مــسئول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها حيث يتطلب هذا الأمــر التطبــع بالعمل الجاد .

وهناك أيضاً مجموعة من الخصائص المفروض توافرها فى القائــد الإدارى ولكنها فى هذه الحالة عوامل شخصية وفى غالب الأحوال موروثــة ولكن يمكن تطويرها .

1- القدرة العقلية .
2- التفكير الإبداعى .
3- القدرة الجسدية التى تستلزمها ساعات العمل الطويلة .

4- القدرة على إصدار أحكام سليمة وبعيدة عن الخيالات والأوهام .
5- الثقة بالنفس للسيطرة على المرؤوسين وتوجيههم .
6- الهدوء النفسى والابتعاد عن الغوغائية .

ثامناً : المدير الناجح

تمثل أدوار ومهام المدير الناجح فى الأدوار التالية :

*** المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة (دبلوماسى) :**

إن المدير وخاصةً فى المستويات الإدارية العليا يؤدى العديد من المهام والواجبات التى من خلالها يمثل المنظمة فى المجتمع وأمام الرأى العام ويلعب المدير فى المستويات الإدارية الأقل نفس الدور ولكن بدرجة أقل من حيث الأهمية كتمثيل المنظمة فى بعض الاحتفالات التى تقيمها للعاملين بها أو تمثيلها أمام العملاء أو الموردين وغير ذلك .

*** المدير شخص مسئول :**

المدير مسئول غالباً عن أعمال متنوعة وبالتالى فعليه التأكد من أن هذه الأعمال تؤدى بالكفاءة المطلوبة ويتحمل المدير غالباً ما يصدر أحياناً عن مرؤوسيه من تصرفات وبالتالى يعتبر نجاحهم أو فشلهم معبراً عن نجاحه أو فشله .

*** المدير يلعب دور القائد :**

يمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التى تعكس دوره كقائد والتى من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم فى العمل وتوجيه لسلوك الآخرين ، والتصرف كقدوة يحتذى بها من جانب الآخرين ، وجميع المديرين يمارسون مهام قيادية متفاوتة من حيث أدواتها ونطاقها من مستوى إدارى إلى آخر .

*** المدير يوازن بين الحاجات والأهداف :**

يواجه المدير فى غالب الأمر مشكلة تتمثل فى وجود مجموعة من الأهداف والرغبات والمشاكل والحاجات داخل المنظمة وأحياناً تتنافس الأهداف مع بعضها وبالتالى فعليه أن يخلق نوع من التوازن بينا لحاجات والأهداف الموضوعية ، ويختار الأولى والأهم منها وخاصة مع ضعف الموارد المتاحة داخل المنظمة .

*** المدير يعمل كرجل سياسى :**

ليس المقصود هنا أن يكون المدير عاملاً بمجال السياسة بل عليه أن يتشبه برجال السياسة ، فعليه مثلاً أن يجيد فنون الإقناع حتى يستطيع تنفيذ أهداف المنشأة وعليه أن يجيد فنون التعامل الإنسانى بحيث يزيد ذلك من قدرته على إقناع الآخرين مما يساعد كثيراً فى تقبل قراراته .

*** المدير يتخذ القرارات الصعبة :**

لاشك أن أى منظمة أو منشأة لابد وأن تواجه بعض العقبات فى كثير من الأحيان ، فثمة الصعوبات المالية ، أو الصعوبات الخاصة بتوجيه العاملين وغيرها مما يوجب على المدير أن يأتى بالحلول المناسبة ويأخذ بعض القرارات الهامة لمواجهة تلك العقبات والتى قد يدفع ثمنها أحياناً بفقد بعض الولاء أو الأموال فقد يتخذ المدير قراراً بفصل أحد المرؤوسين ضعيف الكفاءة أو قليل الذمة لمصلحة العمل أحياناً .

*** المدير والعلاقات العامة :**

يلعب المدير الناجح دوراً هاماً فى إدارة شبكة قوية للعلاقات العامة تعمل على استقرار المنظمة بل وتنميتها وتطويرها بصورة مستمرة مما يسهم

فى إقامة علاقات متينة مع الموردين أو العملاء ووسائل الإعلام والمنظمات المنافسة ، علاوة على العلاقات الوطيدة بالمديرين فى المستويات الإدارية الأخرى أو الموازية وبالتالى فالمدير الناجح مفاوض ناجح .

*** المدير يعمل من خلال الآخرين :**

المدير يحقق أهداف المنشأة من خلال عمله مع كل فرد فيها وعلى أى مستوى سواء من المساعدين أو المشرفين أو غير ذلك ، ويرتبط بذلك المدير كوسيط لمنع استفحال أى خلاف يحدث بين المرؤوسين حتى لا تؤثر تلك الخلافات أو النزاعات على الروح المعنوية والإنتاجية داخل المنشاة أو المنظمة .

*** المدير والنظرة الشمولية للمنظمة :**

يجب أن ينظر المدير إلى منظمته نظرة تحليلية شمولية حتى يعمل على تحقيق الأهداف على مستوى المنشأة ككل .

*** المدير شخص مبتكر ومطور :**

المدير الفعال لابد وأن يسعى باستمرار لتحسين وتطوير العمل داخل المنشأة ويتحمل فى سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد واللجوء إلى الأساليب الحديثة والمقاومة المتوقعة من بعض المرؤوسين لتلك الأساليب .

تاسعاً : مدير الألفية الثالثة

هناك عدة سمات يجب أن يتسم بها المدير أو القائد فى الألفية الثالثة وهى كالتالى :

- نضوج علمى مناسب مع نوع المرحلة التى سيتولى القائد مسئولية وتوجيهها والإشراف عليها .

- نضوج مهنى يعتمد على بصيرة تربوية أساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه .
- نضوج قومى يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلبات واتجاهاته وأهدافه .
- الابتكار والتجديد والمبادأة والإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت فى حاجة إلى التطوير .
- القدرة على التعاون مع العاملين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب كل العاملين وكافة رجال الميدان وعدم التعالى عليهم أو الشعور بالطبقية .
- التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمى فى التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور ودقة كاملة فى وزن الأشخاص والمجهودات وعدالة مطلقة فى توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية .
- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لابد من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرؤوسيه .

الشخصية المتكاملة :

وتعنى توافر الانسجام والاتزان فى سلوك القائد سواء فى شئونه العامة أو الخاصة كما تعنى أن يكون القائد رقيباً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم فى سلوكه وأخلاقه والشخصية المتكاملة للقائد تتطلب سمات الاستقامة والأمثلة والأخلاق والخلق الطيب .

الرؤية المستقبلية وبُعد النظر :

يجب أن يمتلك القائد مهارات التوقع والتكهن باحتمالات المستقبل والأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمواقف التى يمكن أن تحدث مستقبلاً وكيفية مواجهتها وأن لا يستخدم القائد حكمته وصواب رأيه فى المواقف المستقرة فقط بل ويستخدمها كذلك فى هذه المواقف المتغيرة وأن يشترك معه فى رؤياه كافة العاملين معه .

القدرة على الاتصال :

يعد الاتصال الفعال عصب وأساس أى عمل قيادى فهو الأداة الأكثر أهمية فى التأثير على السلوك الوظيفى للمرؤوسين وتوجيه جهودهم فى الأداء .

والاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمى لديهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه ، وتشمل قدرة القائد على الاتصال الفعال تمكنه من التعامل مع كافة وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة .

المرونة والعقل المتفتح :

فالقائد هو ذات الصفة المتطورة والمتغيرة باستمرار هو القائد المرن ذو العقل المتفتح فهو مرن من دون أن يكون متسيباً أو متزمتاً فلا يفرض رأياً لمجرد المجاهرة به أو نقله عنه ولا يُصر على تصرف لمجرد صدوره عنه .

الاهتمام بالموارد البشرية :

تشكل الموارد البشرية الجزء الهام من عمل أو نشاط ، ومن هنا كان على القائد أن يعرف الكثير عن الموارد البشرية ، العاملة معه وعن علاقات الأفراد ببعضهم البعض وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إلماماً جيداً بالسلوك الإنسانى كى يتسنى له معرفة شعور بعض المرؤوسين نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد .

الفصل السادس

الإبداع الإدارى

(مفهومه – مبادئه – أنواعه)

مقدمة .

أولاً : مفهوم الإبداع .

ثانياً : مفهوم الإبداع الإدارى .

ثالثاً : ركائز الإبداع الإدارى .

رابعاً : مبادئ الإبداع الإدارى .

خامساً : أنواع الإبداع الإدارى .

سادساً : مراحل الإبداع الإدارى .

سابعاً : عناصر ومقومات الإبداع الإدارى .

ثامناً : أساليب الإبداع الإدارى .

تاسعاً : عمليات الإبداع الإدارى .

عاشراً : العوامل التى تساعد على الإبداع الإدارى .

الحادى عشر : معوقات الإبداع الإدارى .

الثانى عشر : كيفية التعامل مع معوقات الإبداع والحد منه .

الفصل السادس

الإبداع الإدارى

(مفهومه - مبادئه - أنواعه)

مقدمه :

إن التحول فى أفكارنا وطرق وأساليب عملنا ليست بالأمر السهل الذى يمكن تحقيقه بين ليلة وضحاها ولكن لابد من الإصرار على تطوير ما لدينا من معرفة وتدعيم ما نملكه من مهارات ، وتعليم الأساليب التى تفجر هذه الطاقات وتظهرها فى صورة منتجات وخدمات جديدة أو متطورة أو تؤدى إلى الأداء التنظيمى الأكثر كفاءة وفاعلية ، ولكن أمام هذا كله ستواجه المؤسسات ومديروها العاملون فيها العديد من التحديات الإستراتيجية التى لم يواجهها أى منهم من قبل مما سيجعل كل جزء فى عالم الأعمال مشحوناً بالمشكلات والفرص الجديدة والوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هى الإبداع فلا يوجد طريق غيره فكل إنسان يعيش فى عالم الأعمال لابد من أن يبدع حتى يتمكن من مواجهة التحديات التى تحيط به من كل جانب ولابد من أن يبذل جهده ويطلق طاقاته الإبداعية للتكيف معها .

ويعد الإبداع عنصراً أساسياً فى جميع نشاطات أية مؤسسة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطى الاستراتيجى أو المستوى الإدارى أو المستوى التنفيذى ذلك لأنه من خلال المنهج الإبداعى فى جميع هذه المستويات يمكن أن تحقق أهداف وغايات المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية ويسر ، كما تعمل فى نفس الوقت على تطوير القوى البشرية فيها وتحسين إجراءات العمل بها والذى يؤدى بدوره إلى تحسين مخرجات المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات .

كما يجمع كتاب الإدارة والمديرين اليوم على أن المنظمة المعاصرة تقيس ظروفاً متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تفجرها المتغيرات العصرية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها من المجتمع وحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة .

وتهتم الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيمها وتحتضن الابتكار والتطوير منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعوبها والتطوير والازدهار وأولت الدراسات والبحوث فيها كل اهتماماتها بهذا الموضوع وتناولته من عدة جوانب باعتباره أحد الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة ، كما تخصص أيضاً المنظمات جزء من ميزانيتها للبحوث والتطوير والتشجيع والإبداع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة وغير مألوفة لتحسين أدائها وزيادة إنتاجها .

ولقد بدأ الإبداع الإدارى يستحوذ على اهتمام علماء الإدارة فى الوقت الحاضر فى العالم العربى باعتبار أن الإبداع عنصر أساسى فى عملية التنمية الشاملة .

فالتنمية تؤدى إلى مولد حضارة جديدة وهى بهذا عملية إبداعية ، كما أن الإبداع شهد تركيزاً متزايداً فى إدارة الدولة الحديثة وخاصة فى ظل التحول التدريجى نحو العولمة والآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وتزايد ضغوط المالية وتسارع التغيرات الاقتصادية المتعاقبة ، حيث أن بناء النظام المؤسسى العقلى وتأييد استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية يستلزم جهود إبداعية خلاقة ، وليست بنقل أو محاكاة الكفاءة الأساليب الناجحة من بيئات أخرى .

كما يؤكد (*موريسين Morrison*) أن على المنظمات أن تبنى المدخل الإبداعى كأحد المداخل المهمة فى معالجة مشكلاتها التى تواجهها للتكيف والكفاءة والفاعلية التنظيمية .

ويمثل الإبداع أحد الظروف والعناصر المهمة فى إدارة المدرسة العصرية وأحد السمات التى يحب توافرها فى مدير المدرسة العصرية نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها وتشكيل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات فى جميع نواحى مجالات الحياة نقطة جوهرية فى ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار فى إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم والتى بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع – الابتكار والتجديد والديناميكية فى كل مناحى العمل الإدارى .

فالأسلوب التى تدار به المدارس فى السياق قد لا تكون له أهميته فى مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع فى ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإدارى الروتينى التقليدى يؤدى إلى التوقف أن مدير المدرسة العصرى لا ينبغى أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفاعلية ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص بل لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجيره للطاقات الإبداعية الكامنة فى النفس ، وحفز القدرات الابتكارية فى العاملين معه ، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هو المحك الرئيسى الذى يدبر به العملية التعليمية بمدرسته وتحركاته فى المجتمع المدرسى .

وفى الآونة الأخيرة يجب إدخال العديد من التجديدات التربوية فيه ، فإنها بحاجة إلى مدير يتمتع بقدرة عالية ممارسة الإبداع الإدارى داخل المدرسة لكى يسهم بفاعلية فى تحسين الوضع الداخلى فيها بقدر الإمكان والذى سيوفر بدور المناخ الملائم لنمو الطلاب نمواً سليماً بما يتناسب مع متطلبات الألفية الثالثة .

يُعد الإبداع الإدارى من الخصائص الهامة للمدرسة المعاصرة التى تعمل فى ظل مرحلة حضارية تختلف فى أبعادها ومقوماتها عن أى مرحلة سابقة نتيجة للمتغيرات السريعة والمتلاحقة من ثورة تقنية وتغيير اجتماعى وتقنية المعلومات والاتصالات ، وفرضت هذه التغيرات التحرر من عوائق المسلمات وأوجدت فرصاً رحبة ومجالات متعددة ومتنوعة للإبداع الإدارى ، يتجاوز حدود وأنماط التفكير المتعارف عليها سعياً وراء اكتشاف الجديد المفيد الذى يحقق أكبر قدراً من الكفاءة والفاعلية لكى تستطيع المدرسة التكيف مع المتغيرات ذلك لأن النظام المؤسسى الفاعل وتأمين استمراريته لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاكاة ، والنقل للنماذج والأطر والأساليب السابقة والمحاولة والخطأ والتفكير داخل حدود وأطر ثابتة ، وإنما يستوجب توظيف المنهج الإبداعى القائم على الانطلاق الفكرى بلا حدود والبحث عن حلول وأفكار متعددة والربط بين الأفكار المتمايزة للخروج بأفكار جديدة ومفيدة فى آن واحد .

أولاً : مفهوم الإبداع

لقد تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق وأيضاً لاستخدام مفهوم الإبداع

كمرادف لبعض المفاهيم كالابتكار والموهبة والذكاء لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع فى خمس مداخل تعكس إلى حد مفاهيم الإبداع من قبل الكتاب والباحثين وهى :

أ. المدخل المبنى على أساس الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنسانى :

يحدد هذا المخل الإبداع من حيث كونه نوعاً من أواع النشاط الإنسانى الذى يميز غيره من بقية المخلوقات .

حيث يعرف الإبداع بأنه العملية التى يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفصل بها ويعيشها بعمق ، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته مما يؤدى إلى تحسين وتطوير أدائه ويعبر عن تفرده .

كما عرف الإبداع بأنه نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال الاقتصادى فى الوقت نفسه .

ب. المدخل المبنى على أساس الإبداع ناتج جديد :

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل فى مكان وزمان محددين .

حيث عرف الإبداع بأنه : إنتاج روابط جديدة بين الأشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع والقدرة على رؤية إمكانات جديدة وغير عادية .

كما عُرف الإبداع أيضاً بأنه إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ .

ج. المدخل المبنى على أساس الإبداع عملية عقلية :

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء العملية التى يتم من خلالها والتى ينتج عنها نتاج ابتكارى ويحاول أن يصنف نوع العملية ومراحلها المختلفة .

ويعد ***(جيلفورد Guilford)*** رائد هذه المجموعة حيث يرى أن الإبداع هو تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة التى تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع وتتمثل هذه القدرات فى الطلاقة والمرونة والأصالة كما عرف الإبـــداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة المنظمة تتمثل فى عمليـــة ذات مراحل متعددة ، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بـــأكبر قـــدر مـــن التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة.

ومواصلة الاتجاه نحو الهدف والقدرة على تكوين ترابطات ، واكتشاف علاقة جديدة ، هذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرهـــا حـــسب قـــدرات وإمكانات الأفراد .

د . المدخل المبنى على أساس الإبداع علاقة تفاعليـــة بـــين القـــدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة :

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء التفاعل بين الفرد والعوامل البيئية المحيطة به ، حيث عرف الإبداع بأنه مجموعة من العمليات التى يستخدمها الفرد بما توافر لدية من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به مـــن مـــؤثرات مختلفة لينتج إنتاجاً نافعاً له أو للمنظمة التى يعمل بها ، أو المجتمـــع الـــذى يعيش فيه .

كما عُرف أيضاً الإبداع بأنه عملية انبثاق أو إيجاد علاقة جديدة بـــين الفرد والظروف والمواقف والأشخاص .

هـ . المدخل المبنى على أساس النظرة التكاملية للإبداع :

يعد هذا المدخل من أهم المداخل فى تحديد مفهوم الإبداع ، لأنه ينظر نظرة تكاملية إلى الإبداع دون الاقتصار على مداخل أخرى .

فقد عُرف الإبداع بأنه : عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التى تظهر فى سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية .

كما عُرف الإبداع أيضاً بأنه : مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التى إن وجدت فى بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة فى التفكير وإنتاجاً للأفكار التى تتميز بالغزارة والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه .

وعلى الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع نتيجة الاستخدام والسياق المطبق إلا أن التعريفات السابقة ركزت على العديد من المضامين والخصائص التى يركز عليها مفهوم الإبداع وهى :

أ. أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل فى التحسس للمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف .

ب. أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد فى صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة .

ج. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع .

د. أن الإبداع ليس ظاهرة فردية ، ولأن ما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

ه. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية ، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء .

- توجيهاته .
- سلوكه .
- العمليات الخاصة بتفكيره .

و. إن الإبداع سلوك إنسانى لا يقتصر على فئة معينة ، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التى يعيشها ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية .

ز. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع وذلك يعرف الإبداع الإدارى بأنه مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدافعية والمعرفية التى تتصف بها المديريات بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التى يعيشها ويتفاعل معها وتعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل فى الآتى :

1- اكتشاف وتحديد المشكلات .
2- إنتاج تنمية الأفكار .
3- تحليل الأفكار .
4- تقييم الأفكار .
5- وتنفيذ الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل فى :
   - التحسس لمشكلات .
   - الطلاقة .

- المرونة .
- الأصالة .
- مواصلة الاتجاه نحو الهدف مما ينتج عنه فكرة أو عمل جدى يمثل قيمة ملحوظة على مستوى الأفراد أو المدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ .

ثانياً : مفهوم الإبداع الإدارى

على الرغم من مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً فى أدبيات الإدارة فى الوقت الراهن إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمنظمة أو الإدارة يشير إلى الإبداع الإدارى أو الإبداع التنظيمى فإنه يحمل المضامين وتفسيرات متعددة .

حيث يرى النجار أن الإبداع الإدارى دعوة للتجديد والتطوير والإحساس بالمشكلات التى تواجه رجال الإدارة فى مواقفهم التى يعملون بها، وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين وصرخة عالية بترك الجمود والترحيب بالتجديد الذى يساهم فى رؤية الأشياء فى ثوب جديد وبمنظار شمولى وإعلان يربط الأشياء بعضها البعض والتوفيق بينها سعياً للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات .

ومع تعدد التعريفات التى تتناول مفهوم الإبداع الإدارى فى الأدبيات المختلفة إلا أنها تتفق على أهمية وجود منتج إبداعى متمثل فى أفكار وأساليب وممارسات مبدعة تتسم بالجدية والأصالة والطلاقة يبتكرها عادة الإدارى المبدع الذى يهتم بتحفيز قدرات العاملين واستثمار مواهبهم فى تطبيق تلك الأفكار والممارسات داخل المنظمة ومن هذه التعريفات ما يلى :

فقد عرف الحقبانى الإبداع الإدارى بأنه جميع العمليات التى يمارسها الفرد داخل المنظمة ، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التى يعمل بها والحساسية للمشكلات التى تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة .

وقد عرف أيضاً ضيف الله الإبداع الإدارى بأنه استشارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها فى المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة لتطوير إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هياكلها التنظيمية أو تحديد الأساليب التكنولوجية أو تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم .

وقد عرف محمد بن عامر الإبداع الإدارى على أنه قدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة المنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة فى ظل استخدام العناصر التالية : (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) .

ويتميز هذا الإبداع بالقدرة على التركيز لفترات طويلة فى مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

كما يُعرف الإبداع الإدارى على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات

جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة فى المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل ، ويمكن تنميتها وتطويرها بالتدريب والتعليم حسب قدرات الفرد والجماعة والمنظمة التى يمكن الاستفادة منها فى تفعيل الأداء فى المنظمة .

كما يُعرف أيضاً الإبداع الإدارى بصورة مبسطة بأنه هو استحداث شئ جديد أو فكرة أو نظرية أو افتراض علمى جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة المنظمة .

كما يُعرف الإبداع الإدارى بأنه مزيج من الخصائص العقلية والشخصية .

والدافعية والمعرفية التى تتصف بها المديريات لدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التى يعيشها ويتفاعل معها أو تعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل فى اكتشاف وتحليل المشكلة وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليل الأفكار وتقييم الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل فى التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الدف مما ينتج عنها فكرة أو عمل جديد ، يمثل قيمة ملحوظة على مستوى الأفراد والمدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ .

ويُعرف الإبداع الإدارى المدرسى بأنه قدرة مدير المدرسة على وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل فى السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفى منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم فى جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التى تحدث فى البيئة المدرسية بما يساهم فى تفعيل العملية التعليمية .

ثالثاً : ركائز الإبداع الإدارى

لقد حدد بيترزوترما ركائز التفوق والإبداع الإدارى فيما يلى :

1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها .
2- التركيز على الأداء .
3- تشجيع الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع .
4- معاملة الأفراد العاملين بكرامة وإنسانية .
5- تبسيط المستويات الإدارية .
6- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والشدة معاً .
7- الإيمان بأهمية الأداء المتميز والأفضل .
8- الإيمان بتقديم خدمة متميزة ومتفوقة .
9- الإيمان بأن معظم أعضاء التنظيم يجب أن يبدعوا ومقابلة ذلك بالاستعداد لتقبل الفشل .

ونظراً لأن الإبداع لا ينمو فى ظل ظروف مثبطة تتضح أهمية خلق البيئة التنظيمية التى تساعد على نمو العملية الإبداعية ونبذ الممارسات التنظيمية الخانقة للروح الإبداعية بحيث تضع نموذجاً مثالياً للمنظمة الإبداعية التى تبنى بيئة تنظيمية تعتبر ممارستها مؤشراً لانتشار التفكير الإبداعى وتشجيعه .

رابعاً : مبادئ الإبداع الإدارى

إن مدير المدرسة الناجح لكى يلتزم الإبداع فى منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أولاً أن يصنع التزام ذاتى لتكرم الأفراد المبدعين

والتزام أوسع لفتح لنفسه للمشاركة ولإشراف غيرة فى تحقيق الإبداع ويستلزم ذلك إلى عدد من الأفكار والتعليمات منها :

- يحمى المدير المبدع العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة التى يجب أن تختفى من مدارسنا .
- يربط المدير المبدع الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل .
- يضرب المدير المبدع مثلاً للانفتاح والخيال والقبول .
- يسعى المدير المبدع إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جديدة فى الأداء .

وبذلك يوجد العديد من المبادئ فى مجال الإبداع الإدارى ينبغى مراعاتها والأخذ بها سواء من المدراء أو أصحاب القرار فى المجال التعليمى ومنها :

1- تنمية القوى والموارد البشرية ورعايتها إذ أن الأفراد هم مصدر قوة المدرسة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة .

2- التخلى عن الروتين واللامركزية فى التعامل مع الأمور التى تنمى القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الابتكارية المكبوتة لدى العاملين بالمدرسة وهى سبيل النجاح والتقدم .

3- التجدد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل فى عمله وأن العمل ليس وظيفة فقط بل يستطيع من خلاله أن يبنى نفسه وشخصيته أيضاً فإنه هذا الشعور الحقيقى يدفعه لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها فى خدمة الأهداف التى تسعى مدرسته إليها ، فإن كل فرد مبدع بالقوة فى ذاته وعلى مدير

المدرسة فى تلك الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحريك لكى يصنع من أفراده العاملين مبدعين بالفعل ومن مدرسته كتلة خلاقة .

4- تحويل العمل المدرسي والعملية التعليمية إلى شئ ممتع جذاب لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح .

5- السمو والأداء والتطلع إلى تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد والنجاح لذا نسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد استمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة .

6- لا ينبغى ترك الفكرة الجيدة التى تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها فى الحسبان ، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل فى المحاولات الأخرى .

7- يجب إعطاء المتعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأن الطريق الأفضل للتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .

8- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة ، بل الإبداع يكون النسخة الرائدة والفردية لذا يجب ملاحظة التجارب الأخرى وفقدها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون فائدة أو تابعة أو نسخة مكررة والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغى بذل المستحيل من أجل الوصول إليها .

خامساً : أنواع الإبداع الإدارى

يصنف الإبداع الإدارى فى المنظمات تبعاً لمجال موضوع الإبــداع على النحو التالى :

1- إبداع يرتبط بالأهداف :

يتضمن الغايات التى تسعى المنظمة لتحقيقها .

2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمى :

يتضمن القواعد والإجراءات والأدوات وإعــادة تــصميم وتحــسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم .

3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة :

يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة .

4- إبداع يرتبط بالعملية :

يركز على الكفاءة والفاعلية أو يتضمن عمليــات متطــورة داخــل المنظمة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية .

5- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين :

يتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعــاتهم وقــد يكون الإبداع جذرياً يؤدى إلى إيجاد تغيرات جوهرية فى المدرســة أو قــد يكون جزئياً يؤدى إلى تغيرات ثانوية كما قد يكون الإبداع مخططاً يتم التهيؤ والاستعداد له مسبقاً كما قد يكون الإبداع غير مخطط له .

سادساً : مراحل الإبداع

رغم أن الإبداع يتسم بالتدخل والتشابك إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة فهناك العديد من التصنيفات التى قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية وأشهر هذه التصنيفات حيث تتم من خلالها تقسيم العملية الإبداعية إلى ستة مراحل هى :

1- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد والتحضير :

وفى هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها وجمع المعلومات ومختلف الآراء التى تمثل محور اهتمام المبدع حولها وتشير بعض البحوث إلى أن المديرين الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء فى حلها أكثر إبداعاً من الذين يتسارعون لحل المشكلة .

2- المرحلة الثانية : مرحلة الاندماج مع المشكلة :

مرحلة الاندماج تعنى الانغماس تماماً فى المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التى جمعها وفى هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف بالكامل ثم يأتى الوقت المناسب لمعالجة هذه المشكلة ومعالجة مختلف الأفكار وجعل الذهن يستوعب كل ماله علاقة بالمشكلة حتى لو كانت بسيطة وجمع العناصر غير العادية وغير المترابطة داخل التفكير الفرد والتحرر من كل ما ليس له علاقة بالمشكلة .

3- المرحلة الثالثة : مرحلة احتضان المشكلة :

وهى مرحلة تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن وهناك من يطلق عليها مرحلة (التبصر والتفريخ) وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة

أو قصيرة إما شهور أو سنوات وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل الإبداع الإدارى حيث تنتقل خلالها إلى العوامل الشعورية واللاشعورية فى شخصية الإنسان وتحدث خلالها محاولات إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة ويعد قيام العقل الواعى بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة يحين الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن .

4- المرحلة الرابعة : مرحلة الوصول إلى الحل :

وتسمى أحياناً مرحلة البزوغ والإشراق ذلك لأن خصائص الإبداع تتجسد فيها والتى تمثل فاصلاً عقلياً بين ما يمكن أن يقوم به أى فرد عادى وما يقوم به المبدع .

وتعتبر هذه المرحلة هى مرحلة الاستمتاع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات والتواصل إلى الفكرة العظيمة ، حيث تؤدى مرحلتا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول لحل وظهور الإجابة فجأة فى شكل – صورة – فكرة – حدث وتطفو إلى العقل الواعى تأتى إليك من حيث لا تعلم .

5- المرحلة الخامسة : مرحلة التقييم :

وهى مرحلة اختيار وتجريب الأفكار بها باستخدام قوائم مراجعة مكونة من معايير تطبق عملية ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية من عدمها .

6- المرحلة السادسة : مرحلة التطبيق :

وهى مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة حل المشكلات باستخدام طاقة إبداعية كما أنها مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملى بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة مفيدة وقيمة وعملية .

سابعاً : عناصر ومقومات الإبداع الإدارى

المدير المبدع هو الذى يملك مجموعة من القدرات - عناصر ومكونات الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها فى سلوكه والتى بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع وهى كالتالى :

1- التحسس للمشكلات :

قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات فى الوقت الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً .

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ومراقبة نواحى القصور والثغرات فى الأفكار الشائعة ورؤية أنماط الموضوع قيد الدراسة لأنه كلما زاد التعمق فى المشكلة أدى ذلك إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة فى آن واحد .

2- الطلاقة :

قدرة المدير على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعانى والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما فى فترة زمنية محددة .

وفى ضوء ذلك تصنيف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية كالتالى :

أ. **الطلاقة الفكرية :**

القدرة على إنتاج أكبر قدر أكبر من الأفكار فى فترة زمنية محددة .

ب. **الطلاقة اللفظية :**

القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعانى المختلة .

ج. التداعى الحر :

القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما .

د. الطلاقة التصورية :

القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما .

3- الأصالة :

إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع التقليدى بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع .

ومن العوامل التى تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة توسيع الاهتمام وتقبل الغموض ومنح الاهتمام للخبرات التى تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التى توضع حول الوقف وعدم التسرع فى قبول أو رفض الفكرة ويمكن الحكم على الأصالة الفكرة من خلال عدة معايير وهى كالتالى :

أ. أن تتسم بالنفاذ أو العمق .

ب. أن يكون لها معزى ودلالة ذات قيمة .

ج. أن تكون فى شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف .

وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث :

أ. أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التى يولدها الفرد كما فى الطلاقة وإنما تعتمد على حدة ونوعية وقيمة الأفكار .

ب. أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما فى المرونة وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة .

4- المرونة :

يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها :

أ . المرونة التلقائية أو العفوية :

ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمى إلى فئة أو مظهر محدد .

ب . المرونة التكيفية :

يقصد بها قدرة الفرد على تغيير فئة وطريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة فى التعامل مع المشكلة .

وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية فى التفكير والبحث عن أساليب جديدة فى تأدية العمل .

مواصلة الاتجاه نحو الهدف :

يقصد بع قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف فى طريقة أى عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير فى اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعى والإدراك والتوجه نحو المستقبل التى تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً .

والسلوك الإبداعى على وجه الخصوص ويقوم هذا التمحـور علـى أبعاد أساسية هى كالتالى :

1- المواصلة الخيالية :

تتمثل فى الجهد الحدسى والاستبصار والتنبؤى .

2- المواصلة العقلية :

من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج .

3- المواصلة الوجدانية :

تتمثل فى الجانب الواقعى الذى يحفظ على الفرد حيويتـه ومقاومتـه للإحباط ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية .

4- المواصلة البدنية :

وهى مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية) حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذى قد يواجهه .

5- المواصلة الزمنية :

أى القدرة على الاحتفاظ بالموضوع فى الذهن بكل تعريفاته الأساسية للإبداع الإدارى والتى تعد أيضاً بمثابة العناصر الأساسية له وتتلخص فـى عدة أمور من أهمها :

1- الانتماء الروحى للمدرسة :

ويعنى شدة الارتباط بالمدرسة حتى تصبح مهامها جزءاً مـن مهـام الفرد نفسه يسعى دائماً لتحقيق أهدافها ، فالشعور بالانتماء الروحى للمدرسة يحفز العاملين بها على إبداع أفكار وممارسات قد تساعد المدرسة على اختبار

العقبات التى قد تواجهها وتحقق أهدافها بفاعلية وتحمل المسئولية والرغبة فى العمل ومن ثم التفانى فى أداء عمله بأسلوب مبدع وفعال ومن الضرورى أن ينبع هذا الشعور من داخل الفرد بدافع ذاتى حتى يدفعه إلى المثابرة والإخلاص .

وتأسيساً على ذلك أنه إذا اهتم مدير المدرسة ببث قيم الانتماء والولاء وحب العمل فى أفراد المجتمع المدرسى العاملين معه ، فإنها قد تولد لديهم الرغبة فى تحمل المسئوليات التى يفرضها عليهم التغيير وتدفعهم إلى الإبداع مما يسهم فى زيادة ثقتهم فى أنفسهم وفى قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة .

2- حل المشكلات التى تواجه المدرسة بأسلوب مبدع :

يعتبر حل المشكلات بأسلوب مبدع أحد مقومات المهمة التى تساهم فى تحقيق الإبداع الإدارى داخل المدرسة وحل المشكلات المدرسية بأسلوب مبدع لا يعنى فقط اكتشاف المشكلات ومن ثم التعامل معها ومحاولة إيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها تمهيداً لاختيار البديل الأفضل كما تعنى أيضاً إيجاد المشكلات وبناء هام من العدم ومن ثم الإسهام فى حلها بأسلوب مبدع .

وعملية حل المشكلات التى تواجه العمل المدرسى بأسلوب مبدع تعتمد على سعة التصور والربط بين الأفكار المختلفة التى لا توجد بينها رابط من قبل وتحليل المعلومات التى قد تأتى من أكثر من مصدر فى وقت واحد وعدم التقييد بالقواعد والأنظمة والإجراءات مع الاهتمام بتنمية واستخدام قدرة التخيل فى ابتكار حلول جديدة غير مألوفة .

3- البعد الإنسانى فى التعامل مع العاملين بالمدرسة :

الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار وتحقيق الغرض الأكبر للإبـــداع فى ظل الاهتمام المتزايد الأبعاد الإنسانية فى منهجية التعامـــل الإدارى مـــع الأفراد فالأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية كما هم أدوات تحقيقـــه بأســـلوبه الأمثل فكلما زاد الاهتمام بهم شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة وكلما تمسكوا أكثر وشعروا بشدة الانتماء إلى المؤسسة والعمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإبداع والتفوق .

ولهذا يجب على مدير المدرسة أن يسعى لتحقيق أهداف المدرسة من خلال التركيز على الطاقات البشرية والروح الإنسانية فـــى العـــاملين لرفـــع المستوى التزام العاملين بالأهداف ومشاركتهم الفعلية فى تحقيقها .

4- العمل فى فريق الرأى للانفتاح على الرأى الأخر :

أن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد انتهى وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم المشترك الذى أقوى من أية مهمة أخرى فى الإدارة الأحسن والأبقى والتنظيم المشترك الذى يقوم على الجهود المتكاملـــة لكافـــة العاملين والأفراد على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم فالعمل فى تنظيم مشترك فى ظل فريق واحد يضفى على العمل جواً اجتماعياً مرغوباً قوامـــة الألفـــة والترابط والانسجام مما يشعر الفرد مهما صغر موقعه أو كبر فالانتماء لهذا التنظيم ومن ثم المشاركة بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة .

والابتكار والإبداع يتطلب أجواء حرة يسوها احترام الآراء والمواقف الحنكة والأخلاقية والتى تتجلى فى سلوكنا بشكل أكثر إذا تمكنا مـــن إيجـــاد روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد والمبادأة والمبـــادرة والحـــوار ،

فالحوار هو الذى يوصل إلى الأفضل المفيد ويحقق الفاعلية ، إذ أن اليد الواحدة لا تصفق ، ومن هنا فالمؤسسات الإبداعية والمديرين المبدعين يزيدون من فرص التفاهم ويعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسن ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المديرين الذين لا يجدون للآخرين موقعاً بينهم لا يحترمون آراء الآخرين فأنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئاً فشيئاً .

لقد أصبح العمل اليومى الجماعى هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والتفوق على أى صعيد أو متعرك ، فإذا لم نؤمن بذلك بمنطقية فإن الواقع والتجربة والنتائج هى الحكم الفيصل الذى سيضطرنا إلى القبول بها أخيراً ، فالسمة المميزة للإدارة الجديدة هى العمل من خلال فريق عمل ذلك لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الإيجابى بين وجهات نظر متباينة وخاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، حيث أن العمل الجماعى فى هذه الحالة يعطى فرصة أكبر لطرح عدد من الأفكار والحلول البديلة المبدعة ، كما يعطى الفرصة لمناقشتها حتى يمكن التوصل إلى حلول مبدعة للمشكلات، لاختيار القرارات المناسبة .

لذا يجب على مديرى المدارس أن يولوا الاهتمام الأكثر لتشجيع العمل بروح الفريق بكل ما فيه من تماسك معنوى وتعاضد فى الجهود وتكامل فى كل النشاطات .

ثامناً : أساليب الإبداع الإدارى

تتنوع أساليب الإبداع الإدارى فيما يلى :

1- أساليب الإبداع الفردية :

حيث تتمثل أساليب الإبداع الفردية فيما يلى :

أ . الهيكل العظمى المشكلة :

يقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذى تظهر به النهاية كالهيكل العظمى للمشكلة حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة) يتم رسم خط مستقيم يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهى فى الجزء الأيسر من الورقة ، ثم يتم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزاوية قدرها 45 درجة وفى نهاية كل خط يتم كتابة أسباب المشكلة مع مراعاة تسجيل السبب الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمكة والأكثر تعقيداً فى الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة والأكثر تعقيداً فى الجانب الأيسر بالقرب من ذلك السمكة ، ويعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لها ويركز على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقى لخطوات حل المشكلة .

ب . مخطط الأسباب المتتابعة :

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة فى الجانب الأيسر من الورقة ، ثم تسجيل

الأسباب على يمين المشكلة عن طريق استخدام الأسئلة التى تبدأ بأداء استفهام والاستمرار فى طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التى تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة .

2- الخريطة الذهنية :

تهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها فى شكل خريطة برسم دائرة فى منتصف الورقة يسجل داخلها الموضوع أو المشكلة المطروحة ، ثم يتم البدء إنتاج الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة على اتجاه طرف الورقة ، ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيسى إذا تطلب الأمر ذلك ، استخدام الأساليب المرئية الإضافية ، مثل الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية ، ووضع الدوائر حول الأفكار المتشابهة ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار الجديدة والطاقات الإبداعية لدى المديرين وتحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة وتوفير الحلول .

3- أساليب الإبداع الجماعية :

تتمثل أساليب الإبداع الجامعية فى الآتى :

أ. العصف الذهنى :

يُعد العصف الذهنى وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد فى وقت محدد عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء أرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل فى الشروط التالية :

1- تأجلى تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار .

2- عدم وضع قيود على التفكير .

3- الاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار الأصلية .

4- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها .

ب. القائمة المعدة مسبقاً :

تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار حيث تتضمن مجموعة من البنود تتمثل كل منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للموضوع أو المشكلة المطروحة تأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير فى إجاباتها .

ج. التحليل المورفولوجى :

يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين ودمج العناصر الجزئية للأفكار بعضها ببعض بطريقة جديدة من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة ويقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية ، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة ثم تقييم الحلول واختيار الحل الأصيل القابل للتنفيذ .

أ. التوفيق بين الأشياء :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة التى لا يبدو بينهما صلة أو رابطة ويقوم المدير بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء ويطلب منهم لإبداء آرائهم وأفكارهم ثم تقييم الأفكار فى ضوء عدد من المعايير مثل : جودة الأفكار وأصالتها ومساهمتها فى حل المشكلة وإمكانية تنفيذها عملياً .

ب. المجموعة الاسمية :

يقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو من الأعضاء أفكـاره تجـاه الموضوع المطروح كتابته ، ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحـدة علـى المجموعتين ويتم تأجيل المناقشة حتى انتهاء كل الأعـضاء مـن عـرض أفكارهم ، ثم يرتب كل عضو الأفكار ويتم التصويت على أولوية الأفكـار ، واختيار الفكرة التى حازت أعلى درجة من المجتمعين .

تاسعاً : عملية الإبداع الإدارى

إن عملية حل المشكلات كانت تعرف بأنها جهد منطقى منظم يركـز على تحليل العوامل الكمية وفى العصر الحالى فإن الاعتماد علـى المـدخل المنطقى لا يعكس الصورة الكاملة لعملية حل المشكلات ، لأن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح حل المشكلات وتحسين أساليب العمل لذلك لابد مـن الاعتماد على أسلوب الحل الإبداعى الذى يركز على العوامل الكمية والكيفية فى آن واحد .

ويتفق العديد من الباحثين والكتاب على أن الإبـداع إدارى يـشتمل على عدة عمليات تتمثل فى الآتى :

1- اكتشاف المشكلة وتحديدها .
2- إنتاج وتنمية الأفكار .
3- تحليل الأفكار .
4- تقييم الأفكار .
5- تجريب الأفكار .

وأن كل عملية تتبع الأخرى بنطاق معين ولكل عملية بداية ونهاية على الرغم من أنه قد يحدث تداخل بين هذه العمليات ، وقد يحدث توقف فى عملية ما عودة إلى العملية السابقة ، فهناك مرونة فى النظام الذى تسير علية عملية الحل الإبداعى .

وأن الفرق الأساسى بين الحل الإبداعى والحل المنطقى للمشكلات وتحسين أساليب العمل يتمثل فى كيفية تناول كل عكلية من هذه العمليات فالحل الإبداعى أكثر مرونة وطلاقة فى جمع البيانات وتعريف المشكلة وتنمية البدائل وفحص الأفكار وتجربتها لأنه يقوم على التحرر من القيود ويتسم بالارتباط الحر ودمج العناصر غير المتشابهة وتمر عملية التحليلية للإبداع بخمس مراحل وهى كالتالى :

1- اكتشاف المشكلة وتحديدها :

يقصد بها تشخيص وتحديد المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكراراها والمدى الزمنى للمشكلة ودرجة صعوبتها .

وتعد مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية ، وذلك لأن اكتشاف المشكلة يعد جوهر الأصالة فى التفكير الإبداعى حيث يبدأ العقل الإبداعى بالإحساس بإنحراف أو نقص ينتهى بتحديد واضح له .

ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة والإجابة عن الأسئلة التالية :

ما هو الإنحراف بالضبط ؟ وما حجمه ؟ وأين لوحظ ؟ ومتى ظهر ؟ وما مصدره ؟ وما درجة صعوبته ؟

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكى بحيث يكون حساساً لما يحيط به من مثيرات وملماً بمجال تخصصه كما أن هناك عدداً من العمليات العقلية التى تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها وهى :

- المعرفة .
- التذكر .
- الإدراك .
- التقويم .

2- إنتاج وتنمية الأفكار:

وضع الفكر فى حالة الإثارة والجاهزية للتفكير فى كل الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح فى وحدة زمنية محددة .

ويستخدم المدير المبدع فى هذه المرحلة عناصر مقومات الإبداع كالطلاقة التى تعمل على زيادة الأفكار الجديدة والمرونة التى تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة .

كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة لأن التركيز فى هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة وليس على نوعيتها أو جودتها لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة زادت احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الإبتكارى وهى الجدة والمنفعة فالتفكير الإنتاجى يعمل على جمع

المعلومات من خلال استخدام أساليب التفكير الإبداعى مثل العصف الذهنى ، والقائمة المعدة سلفاً والخريطة الذهنية – والمجموعة الاسمية وطرح الأسئلة المباشرة وتحليل احتمالات واستشعار المشكلات والفرص الجديدة والنظر للمواقف من زوايا مختلفة .

ويتأثر عدد الأفكار البديلة فى هذه المرحلة بعوامل عديدة منها :

- طبيعة المشكلة .
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار .
- تكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة .
- أسلوب العمل فى المدرسة .
- رغبة المدير وجديته فى حل المشكلات .
- تحليل الأفكار .

يقصد به تحليل وفحص ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة وفى هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة المتمايزة لتكوين فكرة جديدة ومفيدة ، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أى نوع ورفض الأفكار التى تتأرجح بين قول إما أو ، والتى ليست لها علاقة بالموضوع واستخدام الأسئلة التى تتضمن ماذا ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ فى التحليل كما تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من العمليات العقلية منها .

- عمليات التذكر .
- العلاقات التقويمية .

3- تقييم الأفكار .

4- إخضاع الأفكار البديلة التى تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمى أو نقدى وذلك فى ضوء عدد من المعايير :

أ. توافقها مع أهداف المدرسة وسياستها .

ب. الكاسب لتى تحققها وجود الأفكار .

ج. مناسبة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة .

وفى هذه المرحلة لابد من التأكد من أنه تم وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ ، أنه تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار .

5- تجريب الأفكار :

يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكارى ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التقييم ولإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات والسلبيات التى تواجه عملية التطبيق من أجل الإفادة من الإيجابيات وتعزيزها والتخلص من السلبيات ويتطلب وضع خطة التطبيق من المديرين الخطوات التالية :

أ. تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية .

ب. وضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمنى .

ج. عرض الأفكار البديلة على المعلمين بعبارات بسيطة لضمان فهمها .

د. الحصول على قبول وتأييد المعلمين للأفكار البديلة .

ه. وضع قائمة بالمعوقات لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة .

و. وضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التى تحول دون تطبيق الأفكار ومتابعتها باستمرار لضمان التطبيق الناجح فى ضوء أهداف

المدرسة ورسالتها والمكاسب وتـوافر الإمكانيـات الماديـة والبـشرية وإمكانية التطبيق والوقت والسرعة اللازمة للتطبيق .

عاشراً : العوامل التى تساعد فى تنمية الإبداع الإدارى

يوجد هناك عديد من العوامل الكثيرة التى تساعد على تنمية الإبـداع سواء على مستوى الفرد أو بيئة العمل أو على مستوى الأسـرة والمجتمـع وهى كالتالى :

1- عوامل على مستوى الفرد :

من أهم العوامل التى تعمل على تنمية الإبداع على مستوى الفرد هى كالتالى :

- التعود على التفكير فى المجالات التى تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة .
- النقد للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليه مع عـدم أخـذ الأمـور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتشخيص الأفكار .
- تنمية الشخص لمهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل التى يمتلكها .
- ترك المجال للغير وخصوصاً أولئك الموثوق بذكائهم لاختبار مـا تـم التوصل إليه من نتائج وإعطاء الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة .
- تغيير الإطار الذى نرى من خلاله العمل إذا أردنا أن نرى الموضوع من زوايا متعددة وفى أفاق جديدة لذلك على المرء أن تغير طريقة سلوكه أو رؤيته الداخلية وتفسر الأمور بطريقة جديدة .

2- عوامل على مستوى بيئة العمل :

هناك مجموعة من العوامل الميسرة للابداع أو الانجاز الابداعى أو المشجعة له ومنها :

أ. تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأى الآخر .

ب. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التى تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .

ج. وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته .

د. بث الثقة بالنفس بين العاملين والتأكد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب .

ه. رفع شعار أن التحدى والابتكار ليس مجرد وسيلتين فى حد ذاتهما ولكنهما يعتبران هدفين تسعى إليهما المنظمة والأفراد .

و. **تشجيع استخدام الأساليب العملية التى تسهم فى إثارة الفكر وخلق الإبداع وأبرز هذه الأساليب :**

- أسلوب عصف الأفكار ويتم عن طريق الجماعات الصغيرة فى أمور محددة لتبادل الخبرات والمعلومات .
- أسلوب حل المشكلات وذلك بالطلب من المرؤوسين حل مشكلات معينة تتناسب مع قدراتهم.
- **ابتكار أساليب جديدة لتحفيز المديرين منها :**

  • إزالة أسباب الشكوى والمشاكل أول وتوفير أسباب الشكر والتحفيز ثانياً .

  • تشجيع المشاركة والتعاون بين الأفراد فى صورة فريق عمل متكامل يسعى أعضائه جميعاً لتحقيق الأهداف العامة للفريق أو جماعة العمل .

3- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية :

وهى عوامل قد تسهم فى إظهار الإبداع إذا ما توفرت بشكل مناسب وإذا تم تشجيع الفرد على إبراز مواهبه مع تهيئة الأرضية المناسبة لنمو الإبداع وتطويره وتتمثل فى الآتى :

*** الأسرة :**

تعتبر الأسرة من أهم المؤثرات على إبداع الفرد ، حيث أنها تسهم تشكيل شخصية الفرد ليكون تقليداً أو مبدعاً طموحاً فالفرد فى الكثير من تصرفاته فى بيئة العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل .

*** التعليم :**

وخصوصاً عندما يعتمد على الأساليب الحديثة فى نقل المعلومات ويسهم فى تنمية مهارات التفكير المبدع ويأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد ولا يعتمد فقط على أساليب الحفظ والتلقين ، فإنه يسهم بدور كبير وفعال فى تنمية الإبداع .

4- العادات والتقاليد الاجتماعية :

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملاً مهماً فى غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع ، فالعادات والتقاليد التى تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع ويميل إلى الجمود رافضاً أى تغير أو تحديث بينما العادات التى تبنى التغيير والتطوير تسهم فى تنمية الإبداع .

وقد حدد (كيفال *EKVALL*) فى دراسته أن العوامل المشجعة للابداع وهى كالتالى :

1- التحدى :

حيث أظهرت الدراسة أن العاملين فى المؤسسة التى تسمح بالتحدى بين العاملين لإنجاز العمل وحل مشكلاته يشعرون بالسعاة فيبذلون الجهد فى مصلحة العمل على عكس العاملين فى المؤسسات ذات التحدى المنخفض .

2- الحرية :

ويقصد بها إتاحة الفرصة لعمل الخطط واتخاذ القرار فيما يتعلق بمجال أعمالهم .

3- الدينامية والحيوية :

ويقصد بها التجديد وطرح البدائل للقيام بالعمل .

4- الوقت :

ويقصد به إعطاء الوقت الكافى لتناول فكرة جديدة ، وبالسماح بالوقت الكافى حتى تتضح .

5- المرح :

ويقصد به الجو المرح داخل المؤسسة وهو عكس الجو الجاف الذى لا يسمح بالدعابة والضحك .

6- الثقة والإنتاج :

ويقصد بها أن تكون قنوات الاتصال الأفقية والرأسية والبيئية مفتوحة ومباشرة فى المؤسسة والسماح بإبداء الآراء دون خوف أو سخرية .

7- الصراع :

أظهرت الدراسة أنه كلما كان الصراع بين أفراد المؤسسة فى حده الأدنى كلما اتصف أولئك الأفراد بالنضج والضبط والتفرغ للعمل .

8- تدعيم ومساندة الأفكار الجديدة :

إن مساندة الأفكار الجديدة بشكل يجعل الفرد يشعر بقيمة فكرته ، وبالتالى يحقق ذاته من خلال نظام المكافئات وتذليل العقبات وتشجيع العاملين فى المؤسسة على طرح الأفكار الإبداعية .

9- الحوار المفتوح :

لأن السماح للرأى والرأى الأخر يسمح للأفكار والأعمال الإبداعية بالظهور .

10- المخاطرة :

أن بيئة المؤسسة التى تسمح بالمخاطرة تتيح فرصة لظهور أفكار جديدة وجريئة وذلك من خلال عدم التمسك بالأمور المؤكدة المضمونة النتائج .

الحادى عشر : معوقات الإبداع الإدارى

يواجه الإبداع الإدارى العديد من المعوقات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدرسة التى تتداخل مع بعضها البعض لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمدرسة باعتبارها جزء منها ، ومن ثم تؤثر بدورها سلبياً على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل مشكلات المدرّسة بطريقة إبداعية .

لذلك حظى موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين وتم التواصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات وإن كان هناك تكامل فيما بينها ، إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات يتضمن كل معوق عدد من المعوقات التى اتفق عليها العديد من الكتاب والباحثين وهى كالتالى :

1- معوقات عقلية :

تتمثل فى قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنويع وانحصار التفكير فى حدوث ثابتة لا يستطيع الخروج منها ويبدو ذلك فى اعتماد المديرين على الإحساس والبديهية عن طريق الصح والخطأ عند حل مشكلة ما واستخدام أساليب مألوفة وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابى ، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة ، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغرى ، والاعتماد على المنطق فى تقييم الأفكار الجديدة وليس على اختيارها عملياً والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأى مشكلة والجمود الشديد فى التفكير الذى يظهر بأسلوب دع القارب يسير بهدوء والانتقال إلى الاستنتاجات دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة .

2- معوقات انفعالية (الخوف والتردد) :

إن المقالات فى بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد يتسبب فى إعاقة الإبداع لأنها تؤدى إلى تقييد التفكير وتمنع من السعى وراء الجديد ، وتسبب الانطواء على النفس أو ضعف الثقة بالنفس ، ومن مظاهر ذلك خوف

المديرين من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة واستخدام أسلوب التبعية فى التفكير والخوف من التعرض للسخرية ومواجهة الآخرين من اللوم من سلطة أعلى فى فشل الفكرة الجديدة .

3- معوقات دافعية :

حيث إن المديرين للإبداع تتطلب رغبة حقيقية من جانبهم بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التى تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابى المحقق للإبداع لذلك من المعوقات التى تؤدى إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين فى التجديد وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة وعدم العدالة فى تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول .

إن من العوامل التنظيمية التى قد تؤدى إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز السلطة فى يد وزارة التربية والتعليم وضعف السماح للمديرين بالاشتراك فى المساهمة فى تنظيم ورسم خطط المدرسة ، وتحديد أدوار المديرين فى لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل وإلزام المديرين بالرجوع للإدارة العامة للتربية والتعليم فى كل ما يتعلق بالعمل المدرسى والرقابة المحكمة على أداء المديرين خوفاً من الخروج عن المألوف ، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات الجديدة التى تخرج عن المألوف .

وبالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى للإبداع الإدارى يمكن تقسيمها إلى عدة أقسام معوقات على مستوى الفرد ومعوقات على

مستوى المنظمة ، ومعوقات اجتماعية ومعوقات بيئية ومعوقات اقتصادية ويمكن توضيح هذه المِعوقات كالتالى :

<u>* معوقات الإبداع على مستوى الفرد :</u>

يوجد كثير من العوائق التى تقف حائلاً دون بروع التفكير الابتكارى على مستوى الفرد ومن خلال بيئته المحيطة ومنها :

<u>أ . الظروف الذاتية :</u>

وهى متعلقة بالنشأة حيث ينظر الوالدين وكبار أفراد الأسرة نظرة تربوية خاطئة تنحصر فى زاوية التلقين بحكم أنهم أكبر سناً وعلى هذا فهم الأعرف والأفهم وذلك يقف حائلاً إزاء ما قد يبديه الطفل من ابتكار ويصبح الطفل تابعاً لأرائهم منذ نعومة أظافره وقد لا يساعد ذلك على ظهور مواهبه مستقبلاً .

<u>الظروف الخارجية المتعلقة بذات الفرد وتتمثل فى :</u>

<u>أ. الضغوط الثقافية :</u>

حيث يقع الفرد فريسة للتساؤلات المحيرة فقد يقول أحياناً ماذا عسانى أن أضيف إلى ذلك الكم الهائل من العلوم والمعرفة والتكنولوجيا أليس من الأفضل أن أستوعب الموجود قبل أن أبتكر غير الموجود كما قد يتساءل هل عمرى يكفى لاستيعاب الابتكارات الموجودة ، وهكذا تكون مثل هذه التساؤلات عائقاً ثقافياً هداماً للإبداع ويشكل ضغطاً مستمراً وحاجزاً نفسياً أمام الإبداع .

ب. الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء والنقد والإرهاب الفكرى :

توصلت العديد من الدراسات إلى أن الخوف من الفشل ومن ارتكاب الأخطاء والنقد يعد سبباً خطيراً فى كبت وقهر وحجب القـدرات والأفكـار الإبداعية ، ذلك لأن الرقابة الذاتية التى تصل إلى حد الخوف والـسخرية أو الهجوم على ما قد يطرحه الفرد من أفكار وآراء جديدة قد يكبل الأفكار ويفيد حب الاستطلاع ويقوم نزعة الاستكشاف مما يؤدى إلـى الإحجـام والتـزدد والحذر وإذا ما تتكرر هذا الخوف فإنه يؤدى إلى الخمول والتخاذل ونقـص الثقة بالنفس وعدم القدرة على التجديد ، حيث أن هناك عديد من الموهـوبين الذين لديهم الاستعداد لتقديم الجديد من الابتكار يحجمون بسبب الخوف مـن النقد اللازم من المحيطين بهم ، كون ذلك خروج عن المألوف فى حياة الناس أو طبيعة أعمالهم .

ج. احتكار المجالات الابتكارية وعدم الاعتراف بالجديد :

ويتضح ذلك جلياً فى احتكار عمالقة الثقافة وكبـار القـادة لـلآراء الإنتاجية الفكرية فلا يستطيع المبدع الحديث النهوض إلا من خلالهم .

د. طرق التدريس :

حيث نجد أن المهارات التفكيرية التى تكتسب حاليـاً مـن المـوارد التعليمية فى مجتمعنا تركز على تصنيف المعلومات وحفظها ولا تساعد على الإبداع والابتكار فنحن نحتاج إلى مهارات معينة لتعليمها للأبناء ومنها :

تحديد الأولويات وتقديم البدائل وتقدير وجهات النظر الأخرى ، حيث أن التربية والتعليم هما من أكثر العوامل المساعدة علـى تفتـيح المواهـب الإبداعية إذا حسن توجيهها .

* معوقات الإبداع على مستوى المنطقة :

فى كثير من الأحيان يواجه المبدع كثيراً من المعوقات من داخل بيئة العمل تحول دون انطلاقه وتحبط من درجة المعنوية ومنها :

أ. **رفع شعار الحرص على المألوف :**

ويتمثل فى ذلك فى مقارنة الإبداع والتغيير والتمسك بالممارسات التقليدية والمألوفة ذلك لأن الإبداع يعد أحد أشكال التغيير الذى يتطلب فى بعض الأحيان جرأة على تحدى الأعراف والممارسات المألوفة لذا فإنه قد قد يوجه بالمقاومة من الجهات الإدارية أو الأفراد العاملين داخل المنظمة والذى قد ينتج عن قلقهم إزاء الأشياء الجديدة غير المألوفة وجهلهم بهذا الاتجاه أو هذا الفكر أو أسلوب العمل الجديد ، وبالتالى جهلهم بالنتائج الإيجابية التى قد تعود عليهم وعلى المنظمة أيضاً مما يدفعهم إلى رفض تغيير الأوضاع وأساليب العمل المستقرة التى اعتادوا عليها ومن ثم يدفعهم ذلك للتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة والالتزام الحرفى بالقوانين والتعليمات والتشبث بالأنظمة والإجراءات دون محاولة إبداع أفكار وممارسات وأساليب عمل جديدة ، ويؤكد تلك الأغراض أن الأسباب التى تحد من الإبداع اعتياد الأفراد على نمط معين من الأعمال وتمسكهم بالأنماط المألوفة وقناعتهم بها والتى تثبت نجاحها فى الماضى وحبهم للمحافظة على قيم وتقاليد العمل المتوارثة كما أن أكد ذلك (*زالتان ودنك Zaltman & Duncan*) أن عدم انسجام الأفكار الجديدة غير المألوفة مع القيم والعادات السائدة سوف تحد من الإبداع فى المنظمات لأن المنظمات قيماً وعادات وسلوكيات وممارسات تنشأ مع

الزمن وتتطور حتى تصبح معتقدات وسمات الأفراد التنظيم يصعب تغييرها فكلما زاد التمسك بالمعايير القيمة وصعب التنقل منها تثبط العمليات الإبداعية وتحجمت الطاقات الإبداعية .

ب. كثرة المهام وضخامة عبء العمل تجعل الموظف لا يجد الوقت الكافى للتفكير الإبداعى وتطوير العمل كما أن طبيعة العمل الروتينية التى تجعل الموظف يقضى كل وقته فى أعمال مهملة لا مجال لها فى الإبداع ، ولا يحس الموظف بقيمته فى نهاية يومه بما يؤدى إلى فقدانه بأهميته ودورة ، مما يجعله لا يرى حافزاً لتحسين أدائه بل ينتظر اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذى قد تسبب له اكتئاباً مما يعوق الإبداع .

ج. هيمنة المدراء وعدم ثقتهم بأنفسهم يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزة بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ويتشبسون بالسلطة ويضيقون فرص مشاركة المرؤوسين ، بل قد يعمد بعضهم إلى أكثر أنفاس الأشخاص المبدعة ومحاربتهم مما يؤدى إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة غير شريفة تعوق الميول الإبداعية وتجد لها وتحبطها .

د. سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتمد الإدارة على إثارة المشاكل وإتباع سياسة التميز والمفاضلة فى التعامل وميول المرؤوسين لتملق الرؤساء وإتباع شتى الوسائل لكسب ورد رؤسائهم يثبط الروح الإبداعية ويحجمها وينمى علل التنافر بين العاملين ويسود جو العداء والتشاحن والبغضاء بينهم .

ه. النقد الهدام والمبكر من قبل المديرين لأفكار المبدعة التى يتقدم بها الأفراد أو عدم تبولها والقضاء عليها فى مهدها ، وعدم تشجيعهم على

حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية والاهتمام بدلاً من ذلك بحماية أنفسهم فى أية أخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب .

و. **قلة الحوافز المتعلقة بإثابة وتشجيع العمل الإبداعى :**

يمثل العائد المادى المناسب والحوافز والتطور الوظيفى الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد وليس ازدواجية المعايير ، وأن المعايير الشخصية وغير الموضوعية التى تكون سبل التقدم والرقى فى الوظائف ستكون معطلة للإبداع مثبطة للطاقات الكامنة لدى العاملين كما إن إعطاء الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج يعتبر معطلاً للإبداع ، لكن إعطاء الحوافز الجيدة التى تساهم فى تطوير العمل .

وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان مشجعاً للإبداع أن الأجر غير المناسب وعدم الحصول على الترقية المتوقعة وطول انتظارها يثبط المهمة ويضعف الروح المعنوية ويتدنى الرضا الوظيفى وينعكس سلفاً على الإبداع .

ز. **عدم تهيئة الظروف المناسبة فى كثير من المنظمات لتشجيع الإبداع نتيجة لتراكم المشكلات ومن أبرز هذه المشكلات هى :**

- عدم وضوح أهداف المنظمة .
- الافتقار للعمل الجماعى .
- المركزية الشديدة مع الافتقار إلى معايير واضحة الأداء .
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مع وجود اتصالات غير فعالة .

ح. عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية التى تتيح الإطلاع علـــى الأســـاليب الحديثة فى حل المشكلات أو الإدارة التى تتيح الفرصة لتنمية الإبداع .

ط. التخوف من التحدى ومواجهة المجهول وغير المعتاد من الأمور .

ي. التقويم المتسرع للأفكار والحكم عليهـــا بالفـــشل دون إتاحـــة الفـــرص لتجريبها .

ك. عدم وجود قيادات إدارية ومؤهلة وتدرك أهمية الإبداع والتطوير .

4- المعوقات الاجتماعية :

المجتمع الذى يعيش فيه الفرد له دور كبير فى تكوين شخصيته فـــإذا كان المجتمع يقف ضد التغيير والتطوير الإيجابى ويزرع الشوك فى طريـــق المبدعين فسيكون أداة لقتل الطموح والإبداع .

5- المعوقات البيئة والاقتصادية :

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئى والـــوعى الثقافى نحو السلامة العامة وأوجه النشاط الاقتصادى المعقـــدة ، لكـــل هـــذه الأمور قد تسهم فى إعاقة الإبداع فى المجالات نفسها .

الثانى عشر : كيفية التعامل مع معوقات الإبداع والحد منها

توجد بعض الاستراتيجيات التى يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيرها السلبى ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين هما كالتالى :

الفئة الأولى :

إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد حيث توجد عدد من الاستراتيجيات التى يمكن للفرد أن يتبناها فى مواجهة المعوقات التى تحول بينه وبين التفكير الإبداعى وهذه الاستراتيجيات هى على النحو التالى :

- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- تأكيد قوة الفرد الشخصية فى تحديد المشكلة .
- إعطاء الذات وقتاً للتفكير .
- الحصول على تأييد ودعم الآخرين .

الفئة الثانية :

استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التى تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع ومن هذه الاستراتيجيات :

- تشجيع الأفكار على التعبير عن أفكارهم بحرية .
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار المبدعة .
- تشجيع الأفراد على المخاطرة .
- إتاحة الخصوصية الأفراد للتفكير الإبداعى .
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أفراد الجماعة .
- تشجيع الإفراد استخدام وسائل الإبداع فى حل المشكلات التى تواجههم .
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم .
- تزويد الجماعات والمنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة .
- تزويد الأفراد والجماعات العاملة فى المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم .

الفصل السابع

القيـــــادة

" مفهومها – خصائصها – مهاراتها "

مقدمة .

أولاً : مفهوم القيادة .

ثانياً : خصائص القيادة .

ثالثاً : شروط القيادة .

رابعاً : تصنيف سمات القيادة .

خامساً : مهارات القيادة .

سادساً : نظريات القيادة .

سابعاً : صور القيادة المهنية .

الفصل السابع

القـــيادة

" مفهومها - خصائصها - مهارتها "

مقدمة :

إن كل أنواع التنظيمات الإنسانية تتضمن أسلوباً معيناً مـن أسـاليب الإدارة ، وتقوم هذه التنظيمات فى تطبيقها لهذا الأسلوب الإدارى بممارسات قد تكون جيدة ، وقد تكون سيئة ، وتشير التطورات الحديثة للتنظيمات سواء تلك الهادفة إلى تحقيق الربح أو الهادفة لتقديم خدمات إلى أهمية التأقلم مـن المحيط الخارجى للمنظمة بكل مجالاته الاقتصادية والاجتماعية والـسياسية ، وأهمية مواجهة التحديات والأزمات ، وهذا هو الوضع الذى يحتم على المدير ضرورة التأقلم مع البيئة المحيطة وأخذ تغيراتها وتأثيراتها فـى الحـسبان ، وحتى يمكن للمدير أن ينجح فى تحقيق أهداف المنظمة تجاه المجتمع ، فـإن عليه أن يحقق التفاعل الداخلى داخل المنظمة ، وأن ينشط مجموعة العمـل بذكاء وروح المبادرة والابتكار ، وتحقيق التكامل والتعاون الفعال ، والقضاء على أسباب الصراع الضار بالمنظمة وتشجيع الزيادة فى النـاتج النهـائى ، وتشجع جماعة العمل بروح الفريق .

ولعل هذا العمل الإدارى هو ما يؤكد على حاجة المنظمات الحديثة إلى المدير الديناميكى المرن المتفهم لطبيعة عمله الإدارى حتـى يمكـن أن يحقـق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما عبـر عنهـا (***أوردى تيـد Tead***) بالإضافة إلى قدرته الفائقة على استخدام السلطة بطريقة تحقق التفاعل مـع

المجموعة بحيث لا يكون فقط مجرد ممارسة السلطة الرسمية المستمدة من التنظيم واللوائح ، ولكن الممارس للسلطة المستمدة من جماعة العمل ، ومن شخصية القيادة القادرة على توجيه سلوك الأفراد ومعتقداتهم ، وهكذا فإن التنظيمات الحديثة تحتاج إلى أن تقاد وليس فقط إلى أن تدار .

وتعتبر القيادة من الموضوعات التى تهم جميع أفراد المجتمع ، ودراسة القيادة هى دراسة لمدى تأثير سلوك الجماعة بسلوك فرد معين هو المسمى بالقائد وأيضاً تأثير هذا القائد بجماعته ، ذلك أن الفرد فى المجتمع منغمس ومشارك فى علاقات بينه وبين أنواع عديدة من القيادة سواء على مستوى عمله أو على مستوى الأعلى فى مجتمعه .

وتمثل دراسة القيادة أحد المباحث المعرفية فى علم النفس الاجتماعى المتصلة بديناميات الجماعة ، فالقيادة لا تكون إلا فى جماعة ، ولا تنمو أو تتطور إلا داخلها ، فالأفراد داخل الجماعة هم الأساس فى وجود القيادات ، فالفرد يقضى جزءاً كبيراً من حياته تحت لواء وقائد له القدرة على العطاء بلا حدود وهو الأب أو من يقوم مقامه ، ومن ثم يعيش ذلك الفرد فى حالة من الأمن لفترة طويلة من حياته ثم يعيش الفرد تحت لواء قيادات أخرى متنوعة فى المجتمع حتى نهاية حياته .

وللقيادة دور اجتماعى رئيسى يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، وهذا الدور يملى على صاحبه أن يكون متسماً بالقوة والقدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل بلوغ وتحقيق أهداف الجماعة .

وللقيادة سلوك يقوم به القائد ، ويحرك من خلاله جماعته نحو تحقيق الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعى بين أعضاء الجماعة والحفاظ على تماسكها وتيسير الموارد لهذا ، ولذلك ينظر للجماعة على أنها وظيفة اجتماعية وأيضاً ينظر إليها على أنها سمة شخصية ، وكذلك كعملية سلوكية .

وقد وجدت القيادة أساساً من أجل الجماعة بأن تستغل بتحذيرات ومهارات أحد أفرادها ، وهو القائد لصالح الجماعة ذاتها ، وهكذا نجد أن القائد هو أى شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر فى سلوكهم ويوجه عملهم، فهو يمثل الشخص المركزى فى الجماعة .

ويظهر القائد فى الجماعة لضرورة حياتية هامة ، فمثلاً إذ تحدث الأفراد جميعاً وفى وقت واحد ، فإنه لا يمكن لأحد أن يستمع أو يفهم ما يدور، وإذا كان كل فرد يخطط وينفذ بصورة فردية ، فإن الجماعة ستصاب حتماً بالتفكك ، ولكن لكى تتعرف الجماعة كوحدة متسقة يجب أن يتوافر النظام أو تعليمات منظمة من فرد واحد وأن يعطى تبريرات لتصرفات معينة وأوامر يجب أن يأخذ فكلما زادت حاجة الجماعة إلى التنظيم كلما زادت حاجتها إلى القيادة .

ويظهر القائد بطريقتين : أولهما من خلال وجود اتفاق بين أفراد الجماعة على أن شخاً ما هو الأقدر ، وقد يكون ذلك طريق الخبرة العملية بشخصية القائد أو بسبب توقعات أفراد الجماعة عن صلاحياته ، وثانيهما وجود أغراض معينة يستهدف القائد تحقيقها والوصول إليها من خلال وجود جماعة تناصره وتساعده بل وتعتبر جهودهم المبذولة وفق توجيهاته .

وفضلاً عن ذلك فإن القيادة تتأثر بنوع الحياة الاجتماعيـــة ودرجــة تنظيمها ، وكذلك بفلسفة الجماعة ومعاييرها ، فمثلاً كبر السن فـــى بعــض المجتمعات يعطى فرصاً أكبر لقيادة الجماعى كالجامعات القبلية والعــشائر ، حيث يأخذ الكبار فيها دوراً قيادياً ، ويلتزم الصغار بأوامرهم ونواهيهم ، وفى المجتمعات المتزامنة يؤثر نوع الجنس فى فرص القيادة .

وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعى ، وذلك لأن القــادة يقومون بدور رئيسى فيه ، حيث يؤثرون فى توجيه نشاط الجماعــة ، وفــى مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها ، كما أن الحياة الحاضــرة تتميــز بالتغير الاجتماعى نتيجة للتقدم العلمى والتكنولوجى مــن جهــة ، والتغيــر المذهبى من جهة أخرى ، وما يتبع ذلك من تغير فى معنى المراكز والأدوار وفى أسلوب الحياة أو أشكال العلاقات الاجتماعية وأصبحت القيادة فى هــذا التغير ولأنه يقابل أحياناً بالمقاومة من فئة الناس يرون فى الاحتفاظ بالوضع القديم أماناً لمصالحهم وبقائهم .

أولاً : مفهوم القيادة

إن القيادة هى عملية التوجيه والتأثير فى سلوك الآخرين من أجــل تحقيــق هدف معين ، فالقائد يكون مــسئولاً عــن تنــسيق مجهــودات مرؤوســيه ونشاطاتهم لتحقيق الهــدف المــشترك ، ويؤكــد هــذا المعنــى كــل مــن (*تاننيبوم Tannenbaum دبيتش Deach*) فى كون القيادة عملية تأثير فى سلوك العاملين لتحقيق الأهداف فى موقف معين .

وقد ترتبط القيادة بقدرة المدير على التوجه والتأثير والتنسيق والرقابة لسلوك المرؤوسين تحقيقاً لهدف المنظمة .

ومفهوم القيادة أوسع من مفهوم الإدارة كما أن مفهوم السلوك القيادى أوسع وأشمل من السلوك الإدارى ، وهى تعنى القدرة على التأثير فى سلوك الجماعة ونشاطها لتحقيق أهداف معينة .

والقيادة هى علم وفن شأنها شأن الإدارة إلا أنها تتميز عن الإدارة بأنها تتضمن عنصر المبادأة وأحداث بنيه وإجراءات جديدة قد يقوم بها القائد لتحقيق أهداف النظم إضافة إلى اهتمامه بالبعد الإدارى من استخدام الإجراءات ، فالقيادة مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمعارات الفنية والإنسانية والإدراكية التى لابد من توافرها إضافة إلى عوامل أخرى تتصل بالفرد حينما يتعلق بشخصيته واتجاهاته وتساهم فى بناء القائد .

وقد عرفت القيادة بتعريفات متعددة فلقد عرفت بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنسانى فى سبيل تحقيق هدف مشترك .

<u>وقد عرفت القيادة بالآتى :</u>

أ. القيادة ما هى إلا صورة من صور السيطرة فيها يتقبل العاملون بالمنظمة راضين أو غير راضين بالتوجيه والرقابة من شخص آخر .

ب. القيادة هى عملية اجتذاب المرؤوسين والتأثير مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل الموكل لهم .

ج. القيادة هى عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل الموكل لهم .

كما يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنسانى فى سبيل تحقيق هدف مشترك ، أو هى المقدرة على توجيه لسلوك

جماعة فى موقف معين لتحقيقه ، أو هى فى استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ، ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها فى الاتجاه الذى يؤدى إلى تحقيق الهدف لذا تقوم القيادة بدور هام فى التطور والتقدم نحو تحقيق الهدف .

وعرفت أيضاً القيادة بأنها هى مجموعة من السلوكيات التى يمارسها القائد فى الجماعة والتى تتشكل من خلال التفاعل الدينامى بين خصائص شخصية ، وخصائص شخصية الإتباع ، والمهمة من أجل تحقيق أهداف الجماعة .

ولقد عرّف (***أوردى تيد O.Tead***) القيادة بأنها النشاط الذى يمارسه الشخص للتأثير فى الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها .

بينما عرّفها (***باس B.Bass***) القيادة بأنها العملية التى يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها فى الاتجاه المرغوب .

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الشروط التى يجب توافرها القيادة من أهمها :

1- وجود جماعة من الناس .
2- وجود شخص أو أشخاص من بيت أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التأثير الإيجابى فى سلوك بقية الأعضاء .
3- أن يكون الهدف من وراء عملية التأثير هو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذى تسعى لتحقيقه .

وتعرف القيادة على أنها القابلية للتأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف ، وقد يكون مصدر هذا التأثير رسمياً مثل ذلك الذى يتوفر من خلال المركز الإدارى فى المنظمة .

كما عرفت القيادة بأنها هى القدرة على التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين .

ولقد ركزت التعريفات السابقة على الفرد فى القيادة إلا أن التعريفات الحديثة للقيادة لا ترتبط بالفرد فقط ولكن بالموقف وبالهدف وبالجماعة ، ولذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد القيادة الناجحة مع أهمية هذه المواصفات ، ولكن اختلاف الموقف يتطلب اختلافاً فى أساليب القيادة واختلاف المجموعة أيضاً له تأثير فى عملية القيادة ، كما أن الهدف الذى تسعى إليه الجماعة يؤثر فى عملية القيادة كذلك ، وقد ذكر البعض أن القيادة تعنى نمطاً معيناً من السلوك البشرى للقائد بالنسبة للأدوار التى يؤديها العاملون معه ، وتعنى أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد يختلفون فى المزاج وفى المشاعر وفى الاتجاهات وفى الدوافع وفى المشكلات .

ثانياً : خصائص القيادة

تُقسم القيادة لعدة خصائص والتى من أهمها :

أ . القيادة عملية تلقائية طبيعية :

أى أنها ليست عملية مصطنعة ، وإنما تكاد تكون فطرية ، فلا تكاد توجد جماعة يتحدد لها هدف حتى يتفاعل أفرادها ويتبادلون الرأى فى هذا

الهدف ، وإذا بأدوار معينة تتخلق وتتبلور من أهمها دور القائد ، ويمكن تفسير تلقائية عملية القيادة على أساس :

1- أنها تحقق للجماعة وظيفتها أو أهدافها ، فلكل جماعة هدف تسعى إلى تحقيقه ، وعملية القيادة عملية تنظيمية تساعد على تحقيق ذلك الهدف .

2- وجود بعض أفراد فى الجماعة يدفعهم حب الظهور أو الميل إلى إثبات الذات أو الميل إلى خدمة الجماعة أو الميل إلى التعويض عن نقص آخر ووجود هذا البعض ولدية مثل هذه الدوافع هو الذى يجعله يتقدم لقيادة الجماعة وتقبله الجماعة ، كذلك وتوافق عليه إذا كان مؤهلاً لها .

3- هناك فى الناحية الأخرى بعض الأفراد الذين يميلون إلى التبعية يميلون إلى أن يلقوا بالمسئوليات الكبيرة على غيرهم ، مكتفين هم بدور بسيط يؤيدونه فى هدوء أى أن بعض الأفراد يميلون إلى أن يكونوا قادة ، متنوعين ، تلك هى أهم العوامل التى تساعد على سهولة وجود وخلق عملية القيادة لدى الجماعات ، فبالنسبة لهذه الخاصية وهى أن سهولة وجود وخلق عملية القيادة لدى الجماعات ، فبالنسبة لهذه الخاصية وهى أن القيادة تلقائية ، ونتيجة للتفاعل الذى يتم بين أفراد الجماعة ، فإنه لابد لكل مسئول عن أى جماعة أن يدرك هاتين الحقيقتين :

- حقيقة أنها تلقائية .
- حقيقة أنها تتم بناء على تفاعل .

وهذا يعنى أنه لا يمكن مقاومتها أو محاولة إلغائها ،" فالمسئولون عن التجمعات البشرية والذين يحاولون القضاء على الزعامات والقيادات التى تظهر فى هذه الجماعات يحاولون معارضة ظواهر طبيعية ، أنهم يعارضون

الطبيعة ويتصدون لها ، ولكل من يتصدى للطبيعة مكتوب لـه بالفشل ، والقيادة الحكيمة هى استغلال ظهور هذه القيادات الفرعية لتسير فى نفس التيار ، والقيادة الحكيمة هى استغلال هذه القيادات فى تيار مضاد .

فى هذا الحال يمكن للقيادة العامة أن مع القيادات الفرعية وتتبادل الرأى معها فى الموقف ، وتصنعها فى نفس الظروف ، وتحيطها بالحقائق والمعلومات اللازمة ، وتستمع لرأيها ووجهة نظرها ، وتأخذ بما يمكن الأخذ به منها بعد هذا اللقاء ، وتبادل الفكر على هذا النحو سيحدث نوع من الانسجام بين القيادتين العامة والفرعية ، ويسير فى العمل نحو هدف واحد ويحل الانسجام محل التصادم والتعارض وربما الصراع ومحاولة إحداهما القضاء على الأخرى .

ويعنى التفاعل الذى يسبق عملية تحديد الدور القيادى ومن يشغله ، أنه ينبغى للمسئولين عن التجمعات البشرية أن يتيحوا فرصاً ملائمة لهذا التفاعل بين الأفراد ، فلا يتوقعون أن يتم اختيار القائد بين يوم وليلة ، ولا يتعجلون ذلك من الجماعات أو يمنعون الاتصال بين الأفراد ، ولابد من إتاحة الفرصة أمام المواهب القيادية أن تظهر وتعبر عن نفسها وتأخذ مكانها .

ب . القيادة الموقفية :

أى تكون بالنسبة لموقف معين وترتبط به وتتوقف عليه ، أى أنها ليست فى كل المواقف وليست أبدية ، وأن مواقف الحياة متنوعة ، ولكل موقف خصائصه ومتطلباته من القائد الذى يقود العمل فيه والأفراد من ناحية أخرى مختلفون فى خصائصهم وقدراتهم واستعداداتهم ، ومن يصلح لقيادة موقف ليس من الضرورى أن يصلح لقيادة موقف آخر ، وأن بعض المهام

تكون طويلة فتطول معها القيادة التى حملتها الجماعة مسئولية النهوض بها ، وبعضها يكون قصيراً فتقصر فترة القيادة .

وبالنسبة لهذه الخاصية ينبغى للقادة أن يجدوا أنفسهم باستمرار إن أمكن وأن يظهروا لجماهيرهم أنهم مازالوا قادرين على قيادتها حتى فى هذه المواقف الجديدة ، أى لا ينبغى الاعتماد على أنهم وصلوا إلى المنصب القيادى وانتهى الأمر ، فبقدر أهمية الوصول إلى المنصب بقدر أهمية الاحتفاظ به والاستمرار فيه ، ولذلك فإنه ينبغى أن تكون القيادة تناوبيه يتناولها الأفراد القادرون .

والجماعات الواعية هى التى تغير من قيادتها عندما تتغير الظروف ، وتبقيها طالما أن الظروف مازالت تستدعى بقاءها .

ج. الجماعة هى التى تختار قائدها :

فالوضع الطبيعى هو أن تتمخض الجماعة عن قائدها فى موقف ما ، لأن إن يعترض عليها قائد من الخارج ، فظهور القائد عملية انبثاق من الداخل لا عملية إضافة من الخارج .

وطريقة اختيار الجماعات الصغيرة لقيادتها تتم بناء على المعرفة المباشرة :

1- فقد ترشح الجماعة أحد أفرادها لقيادتها فى هذا الموقف بناء على سابق معرفتها به .

2- قد يظهر المرشح للقيادة قدراته وكفاءاته واستعداداته أمام الجماعة فتختاره بناء على اقتناع بذلك .

3- أما فى الجماعات الكبيرة كالأمة أو فى المحافل الدولية حيث لا يعــرف أفراد الجماعة من يأتى من نفسه القدرة على قيادة الجماعات فى أداء تلك المهمة المعينة أن يعرف الجماعة بنفسه وبخبرته وبخطته أو سياسته فى قيادة الجماعة لإنجاز تلك المهمة ويقوم غيره بذلك وهكذا ، وتم تــداول الجماعة الرأى وتتفاعل الآراء بعضها مع بعض ويكون نتيجة ذلك كلــه هو اختيار القائد .

أما أن الجماعة هى التى تختار قائدها فتطبيقه المباشر عــدم فــرض قيادتها من خارج الجماعة وعليها والقائد الخارجى تنبذه الجماعة ، وإذا بقى يظل منبوذا أما لم تتغير الظروف ويجد فى الموقف عامل جديد ، كان يسرع القائد الجديد بمحاولة الاندماج فى الجماعة والتعرف على حاجاتها ومطالبها والعمل على تحقيقها ، ومع ذلك فإنه سيظل الشعور بالغرابة فترة طويلة إن لم يدم لدى كل من القيادة والجماهير واستغلال هذه الخاصية من نقاط القــوة البارزة فى الأخذ بنظام اللجان الشعبية فكل جماعة يختارون قيادتهم ولهم أن يعيدوا النظر فيها فترة لأخرى .

د . قائد الجماعة هو أقدر أفرادها على قيادتها لتحقيق أفرادها :

فأساس الاختبار هو اقتدار المختار أكثر من غيره على إنجاز المهمــة أى أنه ليس أكبر الأعضاء سناً ولا أقدمهم فى الوظيفة ، وليس لأنه ينتمــى لجماعة معينة أو لطائفة خاصة ، وأن اختيار القواد لاعتبــارات لا تنتمــى لتحقيق الهدف عمل طبيعى ويتصادم مع طبيعة عملية القيادة.

وأن تطبيق هذه الخاصية التى تنص على أن القائد هو الأقدر مــن بــين أعضاء الجماعة فى المواقف المعين على مساعدتها فى بلوغ هدفها ربما يتصادم

مع ما جرى عليه العرف فى بعض المؤسسات من إسناد القيادة أو الرئاسة لأقدم الأعضاء ، استناداً على أن الأقدم هو الأكثر خبرة ، أى أن مثل هذه المؤسسات تعتمد الأقدمية وحدها هى أساس الكفاءة لمنصب القيادة ، والأقدمية هى الأقدمية الزمنية ، فمن قضى فى الوظيفة خمس سنوات فهو أقدم ممن قضى فيها أربعة ، وبالتالى فهو أكافأ ، وهل من الضرورى أن يكون الأقدم هو الأكثر خبرة ، وهل الكفاءة لمنصب القيادة تتوقف على الخبرة فى العمل وفهم إجـراءات فقـط ، أم أنها تتوقف على صفات وخصائص أخرى فى القائد فإن قضاء فترة أطول مـن الزمن فى وظيفة معينة لا تعنى اكتساب خبرة أعمق فيها وهذا مـن الوضـوح بحيث لا يحتاج إلى تدليل ، فإذا كنا ننشد الخبرة فى العمل حقيقة فلهذه الخبـرة مقاييس أخرى غير مقياس الزمن ، وأن الخبرة فى العمل ليست الـشرط الأول والأخير للكفاءة لمنصب القيادة ، فهناك بجانبها القدرة على القيادة وعلى التنسيق بين الأدوار وعلى إدارة العمل كله وتوجيهه نحو الهدف وعلى التنـسيق بـين مصالح الأعضاء كأفراد واهتماماتهم وبين مصالح الجماعة ككـل واهتماماتهـا وأهدافها ، والقدرة على تمثيل الجماعة والتعبير عنها أمام الهيئات الأخرى ، إلى غير ذلك من الشروط التى قد تعتبر أهم من الخبرة ذاتها بل أن الخبرة يـسهل اكتسابها ، أما هذه الخصائص القيادية فيصعب اكتسابها فى زمن وجيز بالإضافة إلى أنها أهم لمنصب القيادة من غيره وبذلك أنه لم يعد مقبولاً ولا مستساغاً من بعض المؤسسات أن ترقى لمنصب القيادة اعتماد على الأقدمية فقط .

<u>هـ . لا تمنع القيادة الكبرى من قيام قيادات صغيرة تنضوى تحتها :</u>

وهذا يحدث عندما تكون المهمة الأساسية ضـخمة أو مكونـة مـن مراحل ، عند ذلك يكون هناك قائد عام يكون مسئولاً عن المهمة الأساسـية وقواد ليكونون مسئولين عن المراحل أو المهام الصغرى وهذا ما يعبر عنـه

بالإستراتيجية والتكتيك ، فالإستراتيجية هى الخطة العامة أو السياسة العامة للجماعة ، والتكتيك خطوات مرحلية توصل للهدف العام أو الإستراتيجية .

ويعنى تطبيق هذه الخاصة أن القيادة الديمقراطية ليست استحواذاً على كل شئ ولا تعنى أن القائد هو الذى يعمل كل شئ ، وإنما القائد مهندس بشرى ، ينظم العمل ويوزعه ، ويعطى لكل من يعمل معه دوراً واختصاصاً ويعطيه كذلك سلطة ، أى أنه من الضرورى أن توجد هناك قيادات أخرى ضمن القيادة العليا أو القائد الدكتاتورة الذى يحكم على نفسه بالفشل هو ذلك الذى يحاول أن يعمل كل شئ وألا يبث فى أمر بدونه حتى فى أتفه الأمور ، إنه بذلك يقتل الكفاءات التى تعمل معه لأنه لا يسمح لها بالظهور إنه يهدم العمل كله بهذه الطريقة ، لأنه لو غاب عن العمل لأمر من الأمور لا توقف كل شئ كلية .

ثالثاً : شروط القيادة

إنه من خلال التعريفات السابقة للقيادة فإن هناك بعض الشروط التى يجب توافرها لوجود القيادة من أهمها :

1- وجود جماعة من الناس .
2- وجود شخص أو أشخاص من بين أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التأثير الإيجابى فى سلوك بقية الأعضاء .
3- أن يكون الهدف من وراء عملية التأثير هى توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذى تسعى لتحقيقه .

ولما كانت القيادة التربوية تقوم فى جوهرها على التفاعل الذى يتم بين القائد وأفراد الجماعة ، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم تعكس بياناً فى أساليب القيادة وأنماطها .

رابعاً : تصنيف سمات القيادة

قد قام (*ستوجديل*) من خلال مراجعته لعدد 163 بحثاً تمت فى الفترة من عام 1948 إلى عام 1970 بتحديد نظام لتصنيف سمات القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية هى كالتالى :

1- الخصائص الجسمية وتشتمل على : (العمر – المظهر – الوزن – الطول – النشاط – الطاقة) .
2- الخلفية الاجتماعية وتشتمل على : (التعليم – المركز الاجتماعى – إمكانية التنقل) .
3- الذكاء والمقدرة وتشتمل على : (الذكاء – الحكم الأصوب – الحسم – الطلاقة فى الحديث).
4- الشخصية وتشتمل على : (اليقظة الثقة بالنفس – التكامل الذاتى – تأكيد الذات – الحاجة إلى التحكم – السيطرة) .
5- الخصائص المرتبطة بالعمل وتشتمل على : (الحاجة الشديدة للإنجاز – تحمل المسئولية – المبادأة – التوجه للعمل الجاد) .
6- الخصائص الاجتماعية وتشتمل على : (المشاركة بفاعلية فى النشاطات المختلفة – التفاعل مع أفراد الجماعة – التعاون – الثقة – الانسجام – التلقائية – الشعبية) .

كما حدد (كيث دافيز **_Keith Davls_**) أربع سمات أو صفات أساسية تميز القائد عن تابعية وهى :

1- الذكاء .
2- النضج الاجتماعى وسعة الأفق .
3- ذاتية الدافع والحث على الإنجاز .
4- مراعاة العلاقات الإنسانية .

خامساً : مهارات القيادة

يجب على القائد أن يتحلى بعدة صفات أساسية هذه الصفات تختلف من فرد إلى آخر فإن المهارة لا توجد لدى جميع الأفراد فهناك اختلافات فردية هى فروق بين البشر فنجد أن المهارة موهبة يجب تنمية هذه الموهبة بالتدريب والممارسات وتكرار المواقف فى شتى المجالات ، كل ذلك يزيد من قوة شخصية القائد ، ويرتقى بسلكه إلى الأحسن ، ويحسن تفاعله مع المجموعة أو الجماعة ، فالمهارة تساعد على الإنجاز وتهيئة الجز الملائم لهذا الإنجاز وتزيد أيضاً من دافعيته تجاه تفاعله مع الآخرين للوصول إلى القرار السليم الذى يسهم فى تطوير الأداء .

فالمهارات الفنية أصبح هناك تكامل بين الإدارة داخل المصنع فتكامل الأدوار فى المؤسسة تصل بالمنتج إلى درجة الجودة الشاملة .

فمهارة القائد تولى العاملين قدراً من الثقة لابد هناك أساليب متعددة لإظهار هذه المهارة فاستخدام القائد الأسلوب الاستشارى يجعل ثقة الجماعة فى القائد أكبر مما كان يستخدم الأسلوب الأوتوقراطى مع العاملين بالمؤسسة أو المنظمة فإن هذه المهارة تعطى حرية أكبر للعاملين فى المناقشة الإدارية

وغالباً ما تشجع القيادة الاستشارية العاملين على تقديم المقترحات لصالح المؤسسة .

وهناك مجموعة من مهارات القيادة التى تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة واللازمة بالفعل للقائد الإدارى ومنها المهارات الفنية والمهارات الإدارية والمهارات الإنسانية .

أ . المهارات الفنية :

تُعرف بأنها القدرة على العمل مع الآخرين واستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية وتسخيرها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية .

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التى يستخدمها القائد فى ممارسته للعمل ومعالجته للمواقف التى يصادفها ، وتتطلب توافر قدراً ضرورياً من المعلومات والأحوال العلمية التى يتطلبها نجاح العمل ، كما أن هناك كثيراً من الأعمال التى تتطلب المهارات الفنية فى الإدارة التعليمية مثل التخطيط للعملية التعليمية ورسم السياسات العامة أو إعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة ، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات ، وتنمية هذه المهارات هى مسئولية مشتركة بين رجل الإدارة والمسئولين أو بمعنى آخر بين القائد والجماعة .

كما أن المهارة تتطلب المعرفة المتخصصة فى مجال تخصص قيادة الجماعة ، فالمطلوب من القائد فى المجال الرياضى معرفة النواحى الفنية فى مجاله ، ويفترض كذلك فى المشرف على لعبة معينة أن يكون ملماً إلماماً كاملاً بالنواحى الفنية المختلفة للعبة من قوانين أو مهارات فنية .

ب . المهارات الإنسانية :

تُعرف المهارات الإنسانية بأنها هى القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الخاصة بكل مهنة والتى يكتسبها الإدارى من التعليم والخبرة والتدريب ، كما أن المهارات الإنسانية مهمة جداً لمساعدة القائد على نجاح أى مشروع وتجعل الجماعة مشاركة فى اتخاذ القرار لأن السمات المميزة للقائد هى السمات الإنسانية فى التعاون مع الجماعة وتساعد المهارات الإنسانية على الترابط بين الإدارات داخل المؤسسة ، وان هذا الترابط يزيد من الدافع لدى الأفراد وبالتالى يزيد من الإنتاج .

وبما أن المهارات الإنسانية هى القدرة على التعامل مع الأفراد فإن ذلك يتطلب من القائد معرفة أنماط السلوك البشرى حتى يستطيع التعامل مع الأفراد ، ويتم ذلك من خلال دراسة للعلوم التى لها علاقة بالسلوك الإنسانى كعلم النفس وعلم الاجتماع .

ج . المهارات الإدراكية :

وتُعرف المهارات الإدراكية بأنها هى القدرة على إدراك العلاقات بين الوحدات المختلفة للمؤسسة ، وتحقيق التكامل بينها لضمان فعالية الجهود المبذولة ، كما أن المهارات الإدراكية لها علاقة بالتفكير لرجل الإدارة ، وأن المهارات الإدراكية ضرورية جداً لمساعدة القائد على التخطيط وتحديد الهدف واتخاذ القرارات ، فإن كفاءة فى ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن إيجاد حلول تغير من صفاته تتوقف على نوع التدريب الذى حصل عليه .

د . المهارة الفكرية أو السياسية :

وهى تعنى قدرة القائد على النظر إلى المنظمة التى يقودها كجزء متكامل من المجتمع الكبير وربط أهداف منظمته مع الأهداف العامة للدولة .

وبالإضافة إلى هذه المهارات فإنه يجب أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة ونذكر منها ما يلى :

1- القدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين والآباء اتصالاً مباشراً مليئاً بالعطف والرغبة الصادقة فى تقديم المعونة لهم .

2- المهارة فى إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية .

3- المهارة فى التعامل مع الناس على اختلاف مشاريعهم داخل المدرسة وخارجها فى سهولة ويسر فى غير استعلاء .

4- المهارة فى التخلص من الروتين المعوق ، وذلك بتوزيع الأعمال والإفادة من جميع الإمكانيات البشرية فى الجماعة المدرسية .

5- الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين ، وحفزهم الخاملين ، والثناء على من يستحق الثناء .

6- البعد من التزمت ، والتحلى بروح الدعابة .

7- البدء بالنفس وضرب المثل فى غير تصنع أو تكلف .

وقد توصل (***رالف ستوجديل Ralph Stogdill***) من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود فيما بين الحربين العالميتين لمعرفة المهارات التى تجعل من إنسان ما قائد ناجحاً ، إلا أن هذه المهارات هى :

أ. مهارات الإنجاز ، وتتضمن الثقافة والتعليم ، والمعرفة الواسعة والقــدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .

ب. تحمل المسئولية : وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس والسيطرة والرغبة فى التفوق والطموح .

ج. روح المشاركة : وتتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والمــساهمة والتعاون والقدرة على التكيف وروح الفكاهة والدعابة .

د. المكانة الاجتماعية : وتتطلب الشعبية أى أن كون القائد محبوبــاً ســواء داخل التنظيم أو خارجه .

ه. القدرة على تفهم الموقف : وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً ، ومهارة فــى تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم ، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم .

وقد توصل (***سيسل جود Cecil Good***) من خلال دراسته عن القيــادة إلى أن هناك مهارات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة هى :

أ. أن تكون لديه المهارات الإنسانية والاجتماعية فى التعامل مع مرؤوسيه .

ب. أن يكون اعتماده على مهاراته الإدارية بــشكل يفــوق اعتمــاده علــى مهاراته الفنية .

سادساً : نظريات القيادة

لقد تعدد النظريات والاتجاهات الفكرية التى قدمت لتفــسير ظــاهرة القيادة إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الاتجاهات فى النظريات التالية :

(1) نظريات السمات :

يعتبر منهج السمات من أقدم ما قدم من اتجاهات فكرية لتفسير ظاهرة القيادة وينطوى هذا المنهج على نظيرتى هما :

أ . نظرية قيادة الرجل العظيم :

وهى من أوائل النظريات التى تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتى كان من أهم دعائها (***فرنسيس جالتون***) حيث قدم كثيراً من البيانات الوراثية والإحصائية التى تؤيد نظريته وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة فى بعض الجماعات ، فقد سادت تلك النظرية بين خير المتخصصين لفترة من الزمن ، كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات فى الحياة الاجتماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذى مواهب وقدرات غير عادية .

إذ أن تلك النظرية قد وجه إليها بعض النقد ، لأن القائد الذى ينجح فى جماعة معينة يعجز عن النجاح من غيرها لأسباب تتعلق ببناء ، ونظام كل جماعة على حدة ، والقائد لا يستطيع أن يغير فى جماعة معينة إذا لم يكن لديها قبولاً أو استعداداً لهذه التغيرات .

ب . أما النظرية الثانية فى هذا المجال :

فهى نظرية السمات والتى تهتم باكتشاف سمات وخصائص مميزة وترتبط بالقيادة وتميز القادة من غير القادة وترجع القيادة إلى شخصية القائد .

ويتلخص مضمون هذه النظرية فى التفكير فى أنها خاصية من خصائص الفرد فالقائد فى ضوء هذه النظرية وهو الذى يتسم بخصائص وسمات معينة مثل السيطرة أو الثقة بالنفس أو التمتع بمكانة اجتماعية اقتصادية معينة أو

الذكاء أو الفصاحة فى الكلام وصفات أخرى تتعلق بتكوينه الجسمى والمظهرى مثل طول القامة وضخامة الجسم وصحة البدن وحسن المظهر .

كما يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح فى القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره من التابعين والمرؤوسين ، كما أن توافر هذه السمات فى شخص ما يجعل منه قائداً ناجحاً .

ويرى أصحاب تلك النظرية أن ثمة سمات شخصية تميز كل فرد ، وتلك السمات ثابتة نسبياً ، ويمكن ملاحظتها ويمكن التميز بين الأفراد فى ضوء تلك السمات المميزة ، ومن أبرز أصحاب تلك النظرية العالمان (***كاتل***) و(***البورت***) .

فقد قسم كاتل سمات الشخصية إلى ثلاثة أنواع هى كالتالى :

أ. **السمات المعرفية** : وتتمثل فى القدرات المعرفية للفرد وأساليب استجاباته السلوكية للمواقف والصعوبات التى يواجهها .

ب. **السمات الدينامية** : وهى السمات التى ترتبط بالنزوع فى الاتجاهات والقيم والدوافع .

ج. **السمات المزاجية** : وهى خاصة بالشكل والمثابرة وغيرها .

أما البورت فقد رأى أن الشخصية نوعين من السمات العامة والخاصة :

أ. **السمات العامة** : يشترك فيها عدد كبير من الناس مثل حب السيطرة أو الانطواء وهى توجد فى الجميع بنسب متفاوتة .

ب. **السمات الخاصة** : فهى تخص فرداً معيناً تميزه عن غيره .

محددات السلوك :

هناك أربع محددات تميز مدخل السلوك وهى كالتالى :

أولاً : لا توجد سمات عامة يمكن من خلالها توقع القيادة فى كل المواقف بل يظهر أن تلك السمات تؤدى لتوقع القيادة فى مواقف معينة .

ثانياً : تؤدى السمات لتوقع السلوك فى المواقف الضعيفة ، لا فى المواقف القوية ، والمقصود بالمواقف القوية هى تلك المواقف التى تكون فيها معايير سلوكية قوية لأشكال محددة وتوقعات محددة حول طبيعة السلوكيات التى تؤدى للمكافأة ، وتلك التى تعاقب ، حيث أن مثل هذه المواقف القوية تؤدى لإيجاد فرصة أقل للقيادة للتعبير عن ميولهم الشخصية ، وبما أن المنظمات التى تكون على درجة عالية من الرسمية ، وتلك التى تتميز بثقافات قوية تتوافق ومواصفات المواقف القوية ، فإن قوة السمات لتوقع القيادة فى العديد من المنظمات تكون محددة .

ثالثاً : تشير المؤشرات لعدم الوضوح فى الفصل بين السبب والنتيجة، إذ على سبيل المثال هل أن القادة يتميزون بالثقة بالذات ، أم أن نجاحهم كقادة يؤدى لبناء الثقة بالذات عندهم .

رابعاً : السمات هى وسيلة لتوقع ظهور القيادة لا فى التمييز بين القيادة الفعالة والقيادة الغير الفعالة ، حيث أن الفرد الذى يمتلك سمات معينة وينظر إليه من قبل الآخرين . على أنه قائد ، لا يعنى بالضرورة أن ذلك القائد سوف ينجح فى تمكين جماعته من تحقيق أهدافها.

كما تعتمد نظرية السمات على فكرة أساسية تتمثل فى أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم فى ذلك الوقت لأن يكونوا من القادة ، فالفرد يصبح قائداً عندما يريد ومتى كانت لدية القدرة والمثابرة ، وهكذا فإن القادة يصبحون قادة لأن لديهم القدرة على ذلك ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القادة .

وكان من خصائص ومتطلبات القادة ما يلى :

أ. **الذكاء** : حيث أن السلوك الفردى والجماعى هو فى غالبية الأمر حل للمشكلات ، ونظراً لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو أفضل العوامل اللازمة لقيام القيادة فليس إذن أن يكون الذكاء أحد العوامل المساهمة فى القيادة على ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة ، لأن تلك الفجوة قد تقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى .

ب. **السمات الاجتماعية** : فالقادة فى الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانبساطية وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة ، واقدر على مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه وثقتهم فى أنفسهم ، والقائد هو أكثر أعضاء الجماعة ميلاً لإسهام بشكل إيجابى فى النشاط الاجتماعى ، وهو الأقدر على خلق روح معنوية عالية فى جماعته والإبداع فى لم شملها والإبقاء عليها .

ج. **السمات الجسمية** : ترى تلك النظرة القائد كفرد أطول قامة وأثقل وزناً من أفراد الجماعة ، وأميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً منهم .

د. **السمات الانفعالية** : ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالى والنضج الانفعالى وقوة الأنا والثقة فى النفس والقدرة على ضبطها ، لأن الشخص الذى يثق بنفسه يعطى الآخرين الانطباع بأنه قوى وماهر وقادر ، وغير ذلك من السمات والصفات التى تمكنه من الإسهام فى حل مشكلات جماعته .

ه. **السمات العقلية المعرفية** : علاوة على ارتفاع ذكاء القائد بصورة متميزة، أيضاً لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يمكن متميزاً ثقافياً ومعرفة عن الإتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق وبُعد النظر ونفاذ البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لعا وحسن التصرف فى مواجهتها .

وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت لهذه النظرية الكثير من الانتقادات على أساس أنه يصُعب جداً أن يتواجد شخص ما يتمتع بهذه السمات أو الخصائص أو معظمها ، هذا بالإضافة إلى نظرية السمات تفترض وجود صفات ثابتة بها القائد وتجعله يصلح للقيادة فى جميع المواقف والظروف ، ورغم هذه الانتقادات إلا أننا نجد أن هذه النظرية تعتبر أكثر النظريات انتشاراً من حيث التطبيق العلمى والواقعى فى حياتنا اليومية وعلى الأخص فى المجتمعات التقليدية أو النامية ، فلا زلنا نجد صفات مثل عراقة الحسب والنسب والغنى والثروة والجاه التى يتمتع بها بعض الأشخاص فى مثل هذه المجتمعات من أهم المقومات التى تستند المناصب القيادية على أساسها .

(2) النظريـة الموقفيـة :

أدى عدم اتفاق النتائج البحثية فى نظرية السمات ببعض الباحثين إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية على تشكيل وظهور القادة حيث يرى هؤلاء أن وظائف القيادة والسلوك المعبر عنها ، والتى يقوم بها الفرد فى موقف معـين على أنها هى القيادة ، حيث تشير تلك النظرية أن أى عضو فى الجماعة قـد يصبح قائدها فى موقف معين يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، ومن المعروف أن الشخص الذى يكون قائداً فى موقف قد لا يصلح بالضرورة أن يكون قائداً فى موقف آخر ، فقد يصلح الفرد لقيادة جماعة ما فى وقت الحرب ، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم .

وترى تلك النظرية الموقفية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف فى المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية ، فالقادة فى مجال الفكر والمخترعين الأوائل لو كانا قد ظهر فى القرن السابع عشر حيـث لـم يكن التقدم العلمى مناسباً ويمهد الطريق بظهور عبقرياتهم لما تيـسر لهمـا ثبوت المكان الذى احتلاه حين مهد التقدم العلمى لظهور هذه العبقرية .

وتتلخص هذه النظرية فى أن الصفات والخصائص المرغوب توافرها فى القائد تختلف باختلاف الموقف الاجتماعى ونوع العمل المـراد تحقيقـه وحجم الجماعة وأهدافها ، بمعنى أن الخصائص أو السمات التى قـد يبـدو ضرورة تواجدها فى القائد فى موقف ما أو فى جماعة معينة قد تختلف تماماً عن الخصائص والسمات الضرورية التى ينبغى توافرها فى قائد أخر لموقف أخر أو لجماعة مختلفة ، وتشير نتائج الأبحاث فى هذا المجـال علـى أنـه يصعب أن تكون هذه السمات وفقاً تماماً على الموقف ، وتدل أيضاً علـى أن

هناك أحداً معيناً من القدرات ينبغى أن يتوفر فى كل القـادة ، ولكـن هـذه القدرات أو المميزات تتوقف فى حدود الدور الذى يقوم به القائد .

(3) النظرية الوظيفية :

تُعرف النظرية الوظيفية القيادة بأنها فى القيام بالوظائف الجماعيـة ، أى القيام بالأعمال والأنشطة التى من شأنها مساعدة الجماعة علـى تحقيـق وبلوغ أهدافها ، وتحسين نوع التفاعل بين أعضائها ، والحفاظ علـى كيـان وتماسك المجموعة .

وفى ضوء تلك النظرية فإن القيادة هى القيام بتلـك الأعمـال التـى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهى الأعمال التى تـسمى بالوظـائف الاجتماعية أى أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تـسهم فى تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعـل بـين أعضاء الجماعة ، والقيادة فى ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظـائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى .

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلى :

- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى ، والتى تنشد الجماعة تحقيقها .
- وضع السياسة فالقائد هنا يتحرك فى إطار تحـدد فيـه الأهـداف مـن مصادر ثلاثة : مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة ، كمـا فـى الجماعات العسكرية ، ومصادر تحتية تنبع من قرار أعضاء الجماعـة ككل ومن القائد نفسه ، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فى حالة الثقة الكاملة فيه ، فينفرد بوضع السياسة .

- الأيدلوجية ، حيث ينظر إلى القائد على أنه إيديولوجى عقائدى فهو يعمل فى كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة .
- الخبرة حيث ينظر للقائد كخبير ، وكمصدر للخبـــرة الفنيـــة والإداريـــة والمعرفة فى الجماعة .
- الإدارة والتنفيذ من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة ، علاوة على مراقبة تنفيذ الـــسياسات وتحقيق الأهداف .

وبالإضافة إلى الوظائف التالية فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة ، بهـــدف الحفـــاظ على النظام والضبط والربط داخلها ، علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمز للجماعة .

(4) النظرية التفاعلية :

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القادة وهى :

أ. شخصية القائد .

ب. شخصية الإتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم .

ج. الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائص الجماعة .

د. المواقف التى تحدد طبيعة العمل والبناء الطبقى والثقافة القائمة وغيرهـــا من العوامل .

وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الإتباع به وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والإتباع لكلٌ من الجماعة والموقف .

وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعى ، فالقائد هو عضو أصيل فى الجماعة ويشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعى .

وتمتاز هذه النظرية بشمولها وتوفيقها بين الاتجاهات الفكرية السابقة، فهى تعترف بأهمية الاختلافات الموقفية ، أرى ارتباط القيادة بموقف معين وتعتم أيضاً بشخصية وبخصائص كل من القادة والإتباع ، وتركز بصفة خاصة على التفاعل المتبادل بين كل من القائد والإتباع بطريقة تمكن الجماعة من تحقيق وبلوغ أهدافها .

(5) النظرية السلوكية :

بسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة فإن ذلك أدى بهم للبحث فى السلوكيات التى تمارس من قبل قادة محددين وفيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة .

إذا ما كان المدخل السلوكى للقادة ناجحاً ، فإن مضمونة يجب أن يكون مختلفاً عن مدخل السمات ، وإذا كان البحث فى السمات ناجحاً ، فإنه يجب أن يكون قد وقر أساساً لاختيار الأشخاص الصحيحين لاحتلال المراكز الرسمية فى الجماعات والمنظمات التى تتطلب القيادة ، وعلى العكس من ذلك إذا ما كانت الدراسات السلوكية أدت لتحديد المحددات السلوكية الأساسية للقيادة ، فإن ذلك سيؤدى لتدريب الناس ليكونوا قادة ، ويظهر أن الاختلاف

بين النظريات الأساسية ،ـ فإذا ما كانت نظريات السمات صـحيحة ، فـإن القيادة أساساً هى صفة تتوفر لدى الأفراد منذ الولادة ، وهى إمـا أن تكـون موجودة أو غير موجودة ، فى الجانب الآخر ، إذا ما كانت هناك سـلوكيات محددة تميز القادة فسيكون بإمكاننا تعليم القيادة وتصميم برامج تدريبية لتعليم هذه السلوكيات للأفراد الذين يرغبون بأن يكونوا قادة فاعلين ، وإذا ما كـان التدريب ناجحاً فإن ذلك سيوفر عدد لا نهائياً من القادة .

وفى هذه النظرية اتجه العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم علـى السلوك الفعلى للقائد بأى ما يفعله القائد والكيفية التى يتصرف بهـا ، وذلـك لعدم اقتناعهم بطريقة السمات فى تفسير عملية القيادة ، وانطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بان القادة الفعليين يستخدمون نمطاً أو أسلوباً معيناً فـى الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة مما يؤدى إلى مستوى عـال مـن الإنتاجية والروح المعنوية ، وعلى عكس نظرية السمات ركـزت النظريـة السلوكية على فاعلية القائد وليس على ظهور شخص القائد .

سابعاً : صور القيادة المهنية

نظرياً لأهمية القيادة المهنية فقد تم تعريفها بأنها عبارة عن الأشخاص الذين يتم إعدادهم نظرياً وعلمياً بما يمكنهم من القيـام بـأدوارهم لتحقيـق الأهداف المنوط بهم .

وتأخذ القيادة المهنية صور عديدة لعل من أهمها :

أ. **القادة المهنيون المتخصصون** من المؤهلون على المستوى العالى .

ب. **القادة المهنيون غير المتخصصون** وهم ممن يتم تـأهيلهم للعمـل مـع الشباب مثلاً من خلال حصولهم على دورات تدريبية فى واحدة أو أكثر من مجالات النشاط .

ج. **القادة المعاونون** ، وهم الذين يساعدون الأنساق الأخرى من المهنيـون والمتطوعون فى أدائهم لوظائفهم .

وبالإضافة إلى هذه الصور للقيادة المهنية فإنه توجد لهـا مـستويات والتى منها : القيادة التى تعمل من النـاس بـشكل مباشـر كالإحـصائيين الذين يعملون مع الأفراد والجماعـات بالمؤسـسات الاجتماعيـة والثقافيـة والترويجية والدينية .

كما أن هناك قيادات مهنية متدرجة من مستوى القائد المهنى لمواجهة إلى القائد المهنى على مستوى المؤسسة أو المشترى الإشرافى أو المـستوى المخطط أو مستوى السياسة العامة ، ولكل من هؤلاء مهـام تختلـف عـن الأخرى وتستخدم أساليب تتفق مع طبيعة دورها .

الفصل الثامن

السلوك القيادى

مقدمة .

أولاً : خصائص السلوك القيادى .

ثانياً : أبعاد السلوك القيادى .

ثالثاً : مكونات السلوك القيادى .

رابعاً : العوامل المحددة للسلوك القيادى .

خامساً : السلوك المهارى للقيادة .

سادساً : عناصر القائد الفعال

سابعاً : الصفات الإدارية للقائد .

ثامناً : مواصفات القائد الناجح .

تاسعاً : العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة .

عاشراً : وظائف القائد .

الحادى عشر : الفرق بين والمدير والرئيس .

الفصل الثامن

السلوك القـــــيادى

مقدمة :

تعتمد الإدارة التربوية على الكفاءة الإدارية والمقدرة التـــى تـــنعكس بدورها بصورة مباشرة وغير مباشرة على الـــسلوك القيـــادى فـــى الإدارة المدرسية ، والإدارة بوجه عام ذات بُعدين ، بُعد قيادى مؤثر ، كمـــا يعتمـــد نجاح المؤسسة التربوية وازدهارها على الـــدور القيـــادى الـــسليم لـــسلوك وتصرف مسئوليها .

وأصبح السلوك القيادى المبدع ضرورة مـــن ضـــروريات العمـــل التربوى بقصد تنمية الثروة البشرية العاملة فى تنشئة جيل الغد المرتقـــب ، ويُعد فن القيادة من جانب مدير المدرسة أو وكلاء أو مساعدى المدير والمعلم الأول ، والمعلم من أهم الأسس التى تركز عليها العملية التربوية الناجحة .

وفى مجال السلوك القيادى فإن هناك كثير من الدراسات والأبحـــاث ولكنها فى مجملها تركز على مفهومين أساسين : أولهما : ذلك السلوك الذى يركز على العلاقات الإنسانية ورفاهية العاملين ، وثانيهمـــا : ذات الـــسلوك الذى يركز على الإنتاج وإنجاز المهام ، ويعتبر (***هلين Helpin***) فى دراسته التى أعدها مع فريقه فى جامعة أوهايو أول من صنف هذا السلوك القيـــادى حيث قاموا بتقسيم القيادة إلى نوعين :

الأول : ويكون سلوكه متسماً بالتركيز علـــى الأداء ويكـــون محـــور اهتمامه هو الإنتاج .

<u>الثانى</u>: فهو الذى يتسم سلوكه بالتركيز على العاملين ويكون محــور اهتمامه العلاقات الإنسانية.

كما اهتمت أيضاً بعض الدراسات بالتعرف على خصائص الأفـراد القياديين الناجحين ، كما اهتمت كذلك بالتعرف على سلوكهم فــى المواقــف المختلفة ، ونتج عن هذا النوع من الدراسات نظريات هى كالتالى :

- <u>النظرية الأولى</u> : نظريات السمات وهى تهتم بدراســة القيــادى النــاجح بمعرفة السمات والخصائص التى يتميز بها عن سائر أقرانه .
- <u>النظرية الثانية</u> : نظرية المواقف وترى أن ما يفعله القادة فى المواقــف المختلفة أهم بكثير من السمات والخصائص التى يتميزون بها .

وكلتا النظريتين تهدف إلى الكشف عن بعض المؤثرات التنبؤية للحكم على مدى ما يتوقع من نجاح القيادى أو فشله فى الإدارة .

كما برزت فى مجال القيادة التربوية عدة نظريات شــملت الجوانــب القيادية والإنسانية والاجتماعية واتخاذ القرارات والتفكير العلمى وممارســة السلطة والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

أدى هذا السلوك القيادى إلى اهتمام علماء النفس وعلمــاء الاجتمــاع بالجوانب الإنسانية والتفاعل الاجتماعى بين الأفراد العاملين ، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، وتعاونهم فى سبيل تحقيق أهداف المؤســسة التربويــة التى ينتمون إليها ، ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتداداً طبيعياً لنظرية العلاقات الإنسانية ، حيث يقرر أن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العــاملين فيهــا يجب أن تكون مطابقة ، وهذا الاتجاه لا يؤمن فى الحقيقة بأن الروح المعنوية

وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هى أمور يمكن توافرها بسهولة ، بل يرى أنها تخضع للبحث العلمى والتفسير الموضوعى ، ولذلك يمكن إيجادهـا وإثارتها بالحفز والتعزيز أى بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى .

وتقترح نظريات السلوك التنظيمى فى الإدارة استخدام جميع أنـواع الحوافز من مادية ومعنوية لحفز العاملين بـإرادتهم الحـرة نحـو التعـاون والتواصل أخذة فى الاعتبار إيجاد نوع من التوازن فى ظروف العمل بـين الجوانب الرسمية للقرار الإدارى والجوانب الإنسانية .

وأن كفاية القيادى التربوى رهن رؤيته الواضـحة لحركـة التعلـيم وبنظرته المتكاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية فى المجتمع ، ومن هنا تبرز أهمية دراسة الـسلوك القيـادى مـن خـلال الممارسة الفعلية ، لأن القيادة العاملة عملية اجتماعية أكثر من كونها عمليـة ميكانيكية رسمية وهذه العملية تتكون وتتفاعل مع العاملين .

أولاً : خصائص السلوك القيادى

يتميز السلوك القيادى بصورة عامة ببعض الخصائص والتى من أهمها :

أ. **التخطيط والتنظيم** : يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بـأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته ، وتنظيم هذا السلوك وتوجيهـه والتركيز على تحقيق الأهداف .

ب. **السيطرة** : لدى القائد الرغبة الدائمة أكثر من أى فرد فى الجماعة فـى إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة فى يده .

ج. **المبادأة أو الابتكار** : يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكار فى المواقف الاجتماعية ، وأعلاهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال فى مواجهة المواقف المختلفة .

د. **التفاعل الاجتماعى** : تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطاً وفاعلية وإيجابية وذكاءً اجتماعياً وثباتاً فى استجاباته الانفعالية .

ه. **التكامل** : ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة فى جماعته وتفهمها .

و. **التمثيل الخارجى للجماعة** : يعتبر القائد ممثلاً رسمياً للجماعة وسفيراً لها لدى الجماعات الأخرى .

ز. **الإعلام** : يمثل القائد الشخصية الإعلامية فى جماعته ، فهو المسئول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التى تهم أفراد جماعته .

ح. **العلاقات العامة** : يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ، ويعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعى .

ط. **التوفيق النفسى والاجتماعى** : على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء جماعته ، ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالى وتقبله للنقد بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها .

وبالإضافة إلى ذلك لابد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقى مما يزيد من قدرته على القيادة كالمساواة والعدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين وغير ذلك ، والبعد عن التعصب والتسلط والموضوعية فى الحكم على إنجازات الأعضاء وتقبل الآراء الأخرى وتفهمها والبعد عن التسلط مع التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه .

ثانياً : أبعاد السلوك القيادى

ركز بعض الباحثين جهودهم فى دراسة السلوك القيادى نفسه ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من سلوك وتصرفات ، من ذلك أن (***هميفل***) رأى أن للسلوك القيادى أبعاد تسعة رئيسية وهى كالتالى :

1- **المبادأة** : ويقصد بها أن القائد ينتظر منه أن يكون أكثر أعضاء الجماعة إسهاماً فى الأفكار التى تصبح موضوعاً للنقاش فيها ، كما أنه أول من يهتم بالسلوك الذى يصدر عن الجماعة وتمضى فى سبيله .

2- **العضوية** : ويقصد بها درجة تفاعل القائد مع غيره من أعضاء الجماعة ودرجة مخالطته لهم وتبادله لخدمات معهم فى جو ألفة غير رسمى .

3- **التمثيل** : درجة انغماس القائد فى الدفاع عن جماعته وفى العمل من أجلها وتحقيق مصالحها .

4- **التكامل** : مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف صالحة الفردى وأعمالاً لا يقصد بها إشاعة جو من المحبة والسرور بين الأعضاء ، وإنقاص حدة ما بينهم من خلافات ، وكذلك درجة تأليفه بين الفرد وجماعته .

5- **التنظيم** : قدرة القائد على أن يحدد عمله وعمل الجماعة وعلى أن يخطط لمدة الأعمال وينظمها .

6- **السيطرة** : مقدار السيطرة والسيادة التى يفرضها القائد على جماعته وهى تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها .

7- **تبادل الإعلام** : درجة مساهمة القائد فى توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة واستقائها منهم وتسيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم لبعض ، وكذلك درجة علمه بما يتصل بها من الأمور .

8- **الاعتراف** : درجة انغماس القائد فى التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة ورفضه أو عدم تقبله لهم .

9- **الإنتاج** : ويقصد بهم فرص القائد لمستويات من الإنتاج يقتضى منهم بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر فى سبيل الغاية المشتركة .

وقد قام (***هابين ودايتر 1952***) بدراسة فى جماعة أوهايو لتحقيق صحة الفرص إلى أبعاد أساسية هى كالتالى :

*** أولاً : الاكتراث بالآخرين :**

أى مبلغ اهتمام القائد وهو يحمل أعباء القيادة بإتباعه ومقدار ما بينه وبينهم من علاقة ودية أو ما يكون عنده من استعداد لتفسير تصرفاته وللاستماع إلى ما يقوله إتباعه من آراء ومشاعر .

*** ثانياً : فرض النظام على الجماعة :**

ويقصد به مبلغ تنظيمه للعلاقة بينته وبين أتباعه ومطالبته لهم بإتباع مستويات معينة من الأداء وفرصة على أن تفهم عنه الجماعة ما يربد ، وأن

تتفهم الجماعة موقفه من سائر الأشياء على أن يعين لكل فـرد مـن أفـراد الجماعة ما ينبغى له أن يقوم به .

*** ثالثاً : التأكيد على ضرورة الإنتاج :**

ويقصد به حفز الجماعة على العمل وتحقيق الهدف المشترك وعلى أن تتقدم الجماعة ونبذ غيرها من الجماعات والاهتمـام بجـدول العمـل ودوام المطالبة بزيادة الإنتاج .

*** رابعاً : الحساسية أو الوعى الاجتماعى :**

وهى اهتمام القائد بأن يكون مقبولاً فى تفاعلاته مع أفراد الجماعة وأن يكون على استعداد لقبول ما يحدث من تغير فى الطريقة التـى تـؤدى بهـا الجماعة عملها ، إحساساً واعياً بما يدور فى داخل الجماعة وخصوصاً بمـا ينشأ من خلافات بين أفرادها .

والمقارنة بين الدراسات التى أجريت على السمات التى يتميز بها القادة وعلى السلوك الذى يصدر عنهم تبين أنه ليس هناك خلاف كبير بين ما ينبغى أن يتمتع به القائد بحسب كل من هذين المنهجين ، من تقبل الأفراد لـه وأن يكون اجتماعياً متفاعلاً معهم علمياً بما يجرى داخل الجماعة من أحداث .

كذلك تُبين الدراسات التى أجريت فى القيـادة أن مقتـضياتها تختلـف باختلاف المواقف المختلفة ، وأن تقدير القادة يختلف إذا ما نظر إليـه مـن أعلا عنه إذا ما نظر إليه من أسفل ، أعنى أن تقدير المدرس لقائـه طلبتـه يختلف عن تقدير الطلبة أنفسهم لقائده إذ أن لكل منهم أساساً يستند إليه فـى تقدير القيادة .

ثالثاً : مكونات السلوك القيادى

توجد مكونات للسلوك القيادى تتمثل فى الآتى :

1- **المبادأة** : أى تملك القائد لزمام الموقف .

2- **العضوية** : أى اختلاطه بأعضاء الجماعة .

3- **التمثيل** : أى دفاعه عن جماعته وتمثيله لها .

4- **التكامل** : أى العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة .

5- **التنظيم** : أى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة فى اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأى .

6- **الاتصال** : أى تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة .

7- **التقدير** : أى تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة .

8- **الإنتاج** : أى تحديد مستويات الجهد والإنجاز .

وبناء على ذلك تُعرف القيادة بأنها القدرة على إحداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف .

رابعاً : العوامل المحددة للسلوك القيادى

لا يجب الاقتصار على دراسة القوى أو العوامل التى تؤدى إلى القيادة لفهم ديناميات القيادة ، بل يجب أخذ فى الاعتبار تلك القوى التى تحدد سلوك القائد بمجرد اختياره ، وتوجد طرقاً مختلفة للقيادة تختلف عن بعضها فى درجة التوجيه ، وكمية التحكم ، وأن هذه الطرق تتدرج من القوة العنيفة إلى الإرشاد برفق ، وقد يستخدم القائد التهديد بالقوة أو إلقاء الأوامر أو قد يستخدم طرق الإغراء والامتناع وتقديم الاقتراحات وقد يستطيع أن يهيئ

الظروف التى تؤدى إلى استجابة الإتباع بالطريقة التى يرغبها القائد ، وما يتطلب ذلك اكتشاف أنواع القوى سواء كانت مرغوبة ، والتى تؤثر فى سلوك القائد ، ويمكن تقسيم هذه القوى على النحو التالى :

1- نوع العمل المراد تحقيقه .

2- **شخصية القائد** : من المستحيل أن نصف طرق القادة دون أن نأخذ فى الحسبان شخصية القائد ، وشخصية القائد وطرق القيادة عاملان متصلان لا يمكن فصل أحدهما عن الأخر وإننا لا نستطيع أن ندرس السلوك القيادى أو فهمه إلا فى ضوء علاقة القائد بالأفراد الأخرين (الإتباع) .

3- **شخصية الإتباع** : يتأثر سلوك القائد حتماً بنوع استجابة أو برد فعل الإتباع إن الطفل الصغير الذى يجهل قواعد المنطق السليم قد تجرى القوة فى معاملته ، أما الكبار فسوف يجبرون القادة عن الامتناع عن كثير من المغريات ، فالإتباع الذى لم يتعودوا على المعاملة الحسنة فإننا نجدهم يسيئون استغلال القائد على إتباع أساليب أخرى قد تتسم بالشدة ، والتى كان يتبعها سلفه ، وبعض الإتباع قد لا يرتاح إلى أخذ أوامر ، كما أن البعض لا يستجيب إلى التلميح .

4- **العقوبات أو الجزاءات التى تحت تصرف القائد** : ويُعنى بذلك القوى التى تقف بجانب القائد ، والتى تضفى وزناً خارجياً على السلوك الذى يحدثه القائد فالدرجات مثلاً تعتبر مثل على ما لدى المدرس ، وكذا الترقيات والإقالة .

وكل هذه أمثلة على ما يوجد لدى القائد من جزاءات يمكنه استخدامها عند الضرورة .

خامساً : السلوك المهارى للقيادة

يحدد السلوك المهارى للقيادة :

1- ألا تؤثر مشكلاته الذاتية فى أعماله .

2- ألا يكون عمله مع الناس وسيلة لإشباع رغباته أو ميوله الشخصية .

3- ألا يزج بنفسه فى وعوج لا مبرر لها ؛ وإذا وعد وجب عليه تنفيذ وعوده .

4- أن يكون متفهماً لحدود علاقته المهنية بالناس حتى لا تتطور إلى علاقات شخصية بل تبقى وتستمر كعلاقة إنسانية .

5- أن يكون موضع ثقة ويحتفظ بسرية ما لديه من معلومات عمن يقوم بالتعامل معهم .

6- أن يكون تعامله مع الناس طبقاً لعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم ومعاييرهم الأخلاقية إلى أن يستطيع تغيير أو تعديل ما يستلزم ذلك منها .

سادساً : عناصر القائد الفعال

يجب أن تتوافر عناصر فى القائد الفعال أو الكفء والتى من أهمها :

1- **الإنابة أو تفويض السلطة** : وهى أن يخول المدير سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته .

2- **العلاقة الإنسانية الطيبة** : وهى تبدأ من إيمان المدير بأن جماعة العاملين معه هم بشر لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال تتعلق بالعمل وخارجه ويتطلب ذلك الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

3- **التوجيه الجيد لاتصالات العمل** : ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية فى العمل وبالعكس بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل .

4- **الإدارة الاستشارية** : ويقصد بها أن تستشير الإدارى موظفيها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل .

5- **الدوافع الإيجابية** : أن تبصر الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم يساعد كثيراً على رضائهم الشخصى من هذا العمل ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق الأهداف العامة .

6- **تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات** : مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة أو الوزارة يساعد ذلك على تألف الجهود ووحدة المنظمة .

7- **النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة** : ويتطلب ذلك من المدير أو ينمى معلومات من يعملون معه ويزودهم بالخبرات اللازمة وأن يغير من عادتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم من أجل تحقيق الأهداف العامة .

8- **القدوة الحسنة** : القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق لابد أن ترتقى إلى مستوى المركز الذى تشغله بحيث تعتبر قدوة للعاملين فى كل ما تقوله أو تفعله .

سابعاً : الصفات الإدارية للقائد

إنه فى دراسة قام بها (وفيرد ***Wofford 1966***) بعنوان " تحليل السلوك الإدارى " حيث حاولت هذه الدراسة تحديد الأبعاد الرئيسية للصفات الإدارة للقائد عن طريق استطلاع آراء 136 شخصاً وخلصت إلى استنتاج خمس صفات إدارية للقائد وهى كالتالى :

1- صفة الاهتمام بأمن وحماية المنظمة ومراعاة طموحات الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم ، وهذه الصفة القيادية تحقق ثلاث وظائف إدارية رئيسية هى :
   - التخطيط .
   - التنظيم .
   - الرقابة .

2- صفة المحافظة على النظام والدقة ، وذلك عن طريق تنفيذ لوائح وأنظمة المنظمة ، ويمارس السلطة الإدارية المكلف بها على موظفيه ويستعمل الإشراف المباشر عليهم .

3- صفة التفاعل مع الموظفين ويتخذ منهم أصدقاء ويتحدث معهم .

4- صفة الإنجاز من خلال العمل بحر لحماية نفسه والموظفين والمنظمة من أى فشل قد يقع .

5- صفة الاعتداد بالنفس حيث يظهر الشعور بالثقة والقدرة على الإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة .

وانتهت دراسة (***مسكل Miskel 1977***) إلى وجود علاقة ارتباطيه بين متغيرات الدافعية والصفات القيادية وبيئة العمل على أداء وفاعلية مدير المدرسة ، وتوصى المدرسة بالتركيز على أهمية بحث عامل الأداء لمدير المدرسة كمؤشر ذى أهمية جيدة فى إثراء الدراسة الإدارية والإدارة المدرسية .

ثامناً : مواصفات القائد الناجح

يعتقد البعض أن القادة يولدون وبهم مواصفات القيادة الناجحة فى حين يرى البعض الآخر أن الظروف والقدرة يلتقيان لتكوين القائد ، أى أن القيادة بها صفات وراثية ، وبها صفات مكتسبة من البيئة ، وتختلف المواصفات القيادية الشخصية باختلاف القادة إلا أن هناك بعض المواصفات التى إذا توفرت فى القائد تجعل قيادته ناجحة وهى كالتالى :

1- **التعاطف** : بمعنى أن يضع القائد نفسه موضع الآخرين ، ويحاول أن يرى مشاكلهم كما يرونها من وجهة نظرهم ، وأن يكون مدركاً ومقدراً لظروف الغير واحتياجاتهم .

2- **الانتماء إلى الجماعة** : يجب أن يحترم القائد تقاليد وخصائص أفراد الجماعة ويحاول أن يتمشى مع عاداتهم بطريقة تشعر بقية الأعضاء أنه عضو منهم .

3- **المرونة وحسن التقدير** : يجب على القائد الاحتيار الجيد للأسلوب القيادى الذى يتلاءم مع أفراد المجموعة ومتطلبات الموقف ، فيحاول مساعدة الجماعة على التواصل إلى قراراتها بنفسها أو يتدخل لحسم الموقف إذا لزم الأمر .

4- **القدرة والكفاية** : بمعنى أن تمتع القائد بالقدرة على إتاحة خبرات عملية نافعة للجماعة تثير تفكيرهم وتساعد على أن تعمل الجماعة كفريق متكامل نحو هدف معين .

5- **الأمانة فى التعامل مع الإتباع** : فيجب أن يوضح القائد لأفراد الجماعة مدى التأثير أو السلطة التى يمكنهم ممارستها بالنسبة لموضوع أو مشكلة ما يضاف لذلك أهمية تنبيه القائد للمشاكل الوقتية سريعة المدى .

6- **الاتزان الانفعالى** : من المهم أن يكون القائد قادراً على التكيف ومواءمة نفسه مع المواقف المختلفة ويظهر قدرته على مجابهة المواقف العدوانية من قبل أفراد الجماعة .

7- **الذكاء** : فلابد أن يتمتع القائد بالقدرة على التصرف فى المواقف المختلفة أو الطارئة .

8- **الثقة بالنفس** : فالشخص الواثق بنفسه يكسب احترام الجميع وثقتهم ويعطى انطباع للغير بان لديه القدرة على حل مشاكلهم .

9- **الثبات** : بمعنى أن لا يتناقض القائد مع نفسه فى سلوكه أو تصرفاته أو يغير من أفكاره واتجاهاته بطريقة مستمرة ملحوظة ، أو يتناقض فى طريقة معاملته للآخرين .

وبالإضافة إلى هذه الصفات توجد صفات أخرى فى القائد تجعل قيادته ناجحة والتى من أهمها:

1- أن بُعد النظر .

2- الشجاعة البدنية والأخلاقية .

3- العدالة .

4- حسن التصرف .

5- الإصرار والعزم .

6- القدرة على اتخاذ القرار .

7- القدرة على دعم العاملين ومساندتهم .

8- المرونة .

9- القدرة على التفاهم مع الآخرين .

10- المبادأة .

11- الحماس .

12- الإخلاص .

13- الطموح .

14- النزاهة .

15- الصدق .

16- قوة الإقناع .

وبالإضافة إلى هذه الصفات والخصائص فقد حدد خصائص وصفات القائد منذ زمن بعيد على النحو الآتى :

1- أن يكون القائد سليم الحواس .

2- القدرة على الفهم .

3- القدرة على التصور الجيد للأحداث .

4- أن يتمتع بذكاء وذاكرة جيدة .

5- أن يكون منطقى وعقلانى التفكير .

6- أن يكون حُسن النطق وقادرة على عرض كل ما يفكر به بوضوح تام .

7- أن يكون واسع الإطلاع .

8- أن يكون نزيهاً وأميناً فى مسئوليته .

9- أن يكون عادلاً ومنصفاً فى تعامله مع الآخرين .

10- أن يكون حازماً وجريئاً بقراراته .

ويُعد (***جاك تايلور J. Taylor***) الخصائص الرئيسية للقيادة كما استخلصها من مجموعة الدراسات الميدانية التى قام بها على النحو التالى :

أ. الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته .

ب. المهارة فى الاتصال ، وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع .

ج. القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل من خلال استحالتهم وترغبهم فى العمل .

د. المهارة الاجتماعية فى التعامل مع المرؤوسين .

ه. المهارة الإدارية التى تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم .

تاسعاً : العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة

قد حدد (*ستوجديل Stogdill*) ستة قوائم من العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة وهى كالتالى :

1- المقدرة وتشتمل على العوامل التالية : (الذكاء – خلافة اللسان – الانتباه – الأصالة – العدالة) .

2- الإنجاز وتشتمل على العوامل التالية : (التعليم – المعرفة الغزيرة – القدرة على إنجاز الأعمال بدقة وبراعة) .

3- المسئولية وتشتمل على العوامل التالية : (الثقة بالنفس والاعتماد عليها – المبادأة – المثابرة – السيطرة – الرغبة فى التفوق) .

4- المشاركة وتشتمل على العوامل التالية : (النشاط – حب الحياة الاجتماعية – التعاون – القدرة على التكيف – روح الجماعة) .

5- المكانة وتشتمل على العوامل التالية : (الوضع الاجتماعى – الوضع الاقتصادى) .

6- الموقف ويشتمل على العوامل التالية : (المستوى الفعلى – كافة مهارات وحاجات واهتمامات التابعين – الأهداف المطلوب إنجازها) .

عاشراً : وظائف القائد

إن القيادة هى القيام بتلك الأعمال التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهى الأعمال التى تسمى بالوظائف الاجتماعية ، أى أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد أهدافها وتحريك

الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة ، والقيادة فى ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى ، فالقائد من وجهة نظر الوظيفة يمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة ، وأيضاً القائد هو مصدر للثواب والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ على النظام والضبط والربط داخلها علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمزاً للجماعة .

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلى :

1- التخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى والتى تنشد الجماعة تحقيقها .

2- وضع السياسة ، فالقائد هنا يتحرك فى إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاثة : مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما فى الجماعات العسكرية ، ومصادر تحتية تنبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه ، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فى حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع الساسة .

3- الإيديولوجية حيث ينظر إلى القائد على أنه إيديولوجى عقائدى ، فهو يعمل فى كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة .

4- الخبرة حيث ينظر إلى القائد كخبير وكمصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة فى الجماعة .

5- الإدارة والتنفيذ من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة علاوة على مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف .

ومن أهم وظائف القائد الإدارى ما يلى :

أ . **القائد كمخطـط** : يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقرير أى الأساليب والسبل التى تسلكها جماعته ، وذلك بغرض تحقيق أهدافها ، وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة الجماعة ، فهو وحدة العارف بالخطة وتفاصيلها ، أما المرؤوسين فإنهم غالباً قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى .

ب. **القائد كمحكم** : عند موافقة أعضاء المنظمة على عمل معين أو فعل ما يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يحافظ على استقرار المنشأة .

ج. **القائد كمنفذ** : القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه ، بل يمكنه أن يعهد به إلى أفراد آخرين من جماعته ، وفى أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلى القيام ببعض المسئوليات بنفسه ، إلا أن ذلك قد يعطل من وظائف الجماعة وحيويتها إذ تولى القائد تنفيذ معظم المسئوليات التى من المفروض أن يوكل غيره للقيام بها .

هـ . **القائد كصانع لسياسة الجماعة** : بصفة عامة تتبع أهداف الجماعة وسياستها من السلطة الأعلى فى الجماعة ، كما فى الجماعات العسكرية أو شبة العسكرية مع وجود مساحة لاستشارة القائد فى المستوى الإدارى الأدنى ، أو قد تنبع من أدنى بمعنى أن تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشراف وتوجيه وترشيد المناقشات بين أفراد الجماعة ، أو تنبع من القائد بنفسه حيث تكون له صلاحيات اتخاذ القرار المناسب .

و. **القائد كخبير** : ينظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة ، وعندما يتطلب الأمر تخصصاً فنياً أو دقيقاً ، فإن القائد على أنه موضع الخبرة ، وعندما يتطلب الأمر تخصصاً فنياً أو دقيقاً ، فإن القائد سيعتمد حينئذ على الاستشارة الفنية .

ز. **القائد كممثل يحتذى** : القائد فى معظم الجماعات يمثل نموذجاً أو مثالاً للاحتذاء ، فمثلاً العسكرى الذى يقود جماعته ويتقدمهم فى المعركة هو نموذج مطلوب الاقتداء به ، وكذلك يمثل رجل الدين مثالاً ونموذجاً للفضيلة .

ح. **القائد رمز للجماعة** : إن أى جماعة تميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحدة أو الفكر المشترك ، والقائد يشارك جماعته فى ذلك فهو يشارك إذن فى وحدة تماسك جماعته .

ط. **القائد كمثيب وكمعاقب** : من أبرز وظائف القائد منع الثواب وإنزال العقاب ، كل على من يستحقه ، فقد يكون الثواب فى صورة ترقبه عضو الجماعة وتصعيده إلى مركز أعلى فى ترتيب الجماعة ، وقد يكون العقاب بالحرمان من ميزة يتمتع بها ذلك العضو .

ى. **القائد كممثل خارجى للجماعة** : لما كان من المستحيل المسجل تقريباً أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى عن طريق جميع أفراد الجماعات لذا يلزم أن يقوم شخص معين بتمثيل الجماعة فى علاقاتها الخارجية ، أى أن يكون متحدثاً رسمياً باسم الجماعة .

ك. **القائد حكم ووسيط** : عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة ، فإنه لابد من وجود فرد واحد يأخذ دوراً للوساطة والحكم ، بحيث أن يكون

ذلك الفرد متفقاً عليه من غالبية أفراد الجماعة ، للقيام بدور القاضـــى ، ذلك من شأنه أن يقلل من الشقاق بين أفراد الجماعة .

ل. <u>القائد كمصدر عقائد الجماعة</u> : إذا كان فكر القائد هم المصدر العقائـــدى للجماعة تستقى منه مثلها العقائدية وتكون عقائد الجماعة نتاجاً لفكر القائد وفى نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد ، فإن ذلـــك يمثل مزيداً من الاتساق والتفاعل والحيوية داخل الجماعة .

م . <u>القائد كصورة أبوية</u> : من خلال الأدوار المتعددة للقائد فإنه يمثـــل دور الأب بالنسبة لأعضاء الجماعة ، فهو يمثل فكرة التوحد والتقمعى داخـــل الجماعة .

<u>الحادى عشر : الفرق بين القائد والمدير والرئيس</u>

إن الفرق الأساسى بين القائد والمدير الإدارى هو أن القائـــد يـــستمد سلطانه من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليه ويؤمن بأهداف الجماعة .

أما المدير فيعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى أى يستمدها من خارج الجماعة ، فالمدير مفوض على الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاته خوفاً من العقاب ، ولذلك فالعلاقات بين المدير الإدارى والعاملين تحت رئاسته يغلب عليها العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين .

وعلى هذا يكون المدير الإدارى قائداً أو قد لا يكون لذلك يجب أن لا يستند المدير فى تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمى إليها إلى سلطة المنـــصب وإصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين بل يجب علـــى المـــدراء فـــى المنظمات التحلى بصفات القيادة وأن تربطهم بمرؤوســـيهم جوانـــب الحـــب

والفهم المتبادل وأن يحرصوا على تماسك الجماعة واستمرارها والارتفاع بروحها المعنوية .

وأن القيادة تبوح من السيطرة التى تفوح على الشخصية أو على تقبل الجماعة أو على إدراك معين فى موقف معين ، وهى قد تكون رسمية أو غير رسمية وترتبط بحاجات الجماعة فى وقت معين أو مكان معين .

أما الرئاسة فتكون بسبب وجود نظام وليس كنتيجة لاعترف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة الفرد فى تحقيق أهداف الجماعة ، وتستمد الرئاسة قوتها من قوة خارجية أى من خارج الجماعة ، ونموذج لذلك رؤساء المؤسسات ويمكن أن يتم اختبار الرئيس خارج نطاق محددات الجماعة نفسها والرئيس الناجح هو الذى يقترب فى سلوكه مع الجماعة من سلوك القائد أى أن يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد .

ولقد اهتم الباحثين دراسة ما يتميز به هؤلاء الرؤساء من صفات قيادية، ولكن يعترض على مثل هذا التعريف بأن الرياسة غير القيادة ، إذن أن الرئاسة تكون بالتعيين والاختبار فى حين أن القيادة إنما تظهر تلقائية فى الأعم الأغلب ، وتكون مسبوقة عادة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص .

ولهذا كان التفاعل الديناميكى بين الأفراد وشرطاً لظهور القيادة الأصلية ومتقدماً تقريباً فى القيادة الرياسية ، كذلك يعترض على هذا المعنى للقيادة بأن القيادة الرياسية لا تتوافر إلا فى المجتمعات المنظمة واضحة التكوين .

والإجماع اليوم يكاد يكون تماماً على وجوب التمييز بين القيادة والرئاسة على أساس أن بينهما الفروق الأساسية الآتية :

1- أن الرئاسة أو السيطرة إنما تكون بفعل نظام محدد لا عن طريق إقرار الجماعة لفضل القائد عليها واعترافها التلقائى بما قدم لها .

2- أن الهدف المشترك يتميزه الرئيس فى حدود مصالحة وعلى ضوء منفعته أما الجماعة التى يسيرها القائد فإنها هى التى ترسم الهدف المشترك الذى ينبع من باطنها .

3- ليس من شأن الجماعة الرئاسية أن يحس أفرادها بأنهم متضافرون من أجل تحقيق غاية مشتركة أو فى السعى وراء هدف محدد .

4- فى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نجد أن الهوة واسعة بين أفراد الجماعة والرئيس ، وأن الرئيس عادة يعمل على أن تظل المسافة الاجتماعية بينه وبين أفراد الجماعة كما هى لا تتناقص حتى يسهل عليه تسيير دقة الجماعة فى الوجهة التى يريدها .

5- وهو من أهم الفروق أن ما للرئيس من تأثير سلطان على الجماعة يختلف فى جوهره عما للقائد من تأثير وسلطان فى جماعته من حيث المصدر الذى تستمد منه السلطة فى كلتا الحالتين .

أما القائد فإن الجماعة تعترف بسلطاته عليها بطريقة تلقائية ، وعن رضا وطواعية ، وأما الرئيس فإنه يستمد سلطانه من قوة خارجة عن نطاق الجماعة ، حتى إنه ليتعذر القول بأن سائر أفراد الجماعة إتباع له ومريدون وإنما تقول إنهم مرؤوسون يخضعون لسيطرته خشية ما قد يستتبع الخروج عن طاعته من العقاب .

ويذكر (*روس وهندرى*) نقلاً عن (**جيب Gibb**) النقاط التالية كأساس للتفرقة بين القادة والرئاسة .

1- تقوم الرئاسة من خلال منظمة وليس نتيجة اعتراف تلقائى من جانب أفراد الجماعة التابعين .

2- يختار الرئيس الأهداف المتمشية مع اهتماماته ومصالحه أى لا تحددها الهدف .

3- تتصف الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل فى سبيل تحقيق الهدف .

4- يوجد مسافة اجتماعية أو تباعد اجتماعى بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويسعى الرئيس نحو استمرارية هذا التباعد كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصالحه .

5- سلطة القائد تستمد من أفراد الجماعة التابعين ، أما سلطة الرئيس فتستمد من قوى خارجية أى من خارج الجماعة ، ومن الصعب وصف الأفراد فى هذه الحالة بأنهم تابعين حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من عقابه .

ويرحب (**Gibb**) أنه بزيادة نشاط الجماعة وتحديد وضعها وثباتها وزيادة تنظيمها نتيجة القيادة إلى الاختفاء ودوام واستمرارية التنظيم يؤدى للانتقال إلى عملية الرئاسة غير أن العملية لا تستمر دائماً على هذا المنوال إذ يرى جيب أنه أحياناً ما يكون الرؤساء قادة فى نفس الوقت أى أنه أحياناً ما تحدث العمليتين فى آن واحد .

الفصل التاسع

العلاقات الإنسانية

(مفهومها - أسسها - مخططاتها)

مقدمة .

أولاً : مفهوم العلاقات الإنسانية .

ثانياً : أسس العلاقات الإنسانية .

ثالثاً : مخططات العلاقات الإنسانية .

رابعاً : مهارات العلاقات الإنسانية .

خامساً : أساليب تنمية العلاقات الإنسانية .

سادساً : العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية .

سابعاً : بعض المفاهيم الخاطئة بالعلاقات الإنسانية .

الفصل التاسع
العلاقـــــات الإنســـــانية
(مفهومها - أسسها - مخططاتها)

مقدمة :

يعتبر العنصر البشرى وإدارته من أهم الموضوعات التى استحوذت على اهتمام وتفكير كثير من الكتاب والباحثين فى مجال الإدارة والعلاقـــات الإنسانية باعتبارها عملية معقده ومتشابكة الجوانب ، يتعلم فيها الكثير مـــن العوامل والمتغيرات التى ينبغى إدراكها والتعريف على نتائجها ، وفى الوقت نفسه يمكن اعتبارها منظومة متكاملة الجوانب ، وهذا يتطلب ممـــن يقـــومن بعملية العلاقات الإنسانية أن يتمتعوا بمهارات معينة تساعدهم على ممارستها ويرى علماء الإدارة أن نجاح ممارسة العلاقات الإنسانية يعتمد على مهارات معينة ، وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد هذه المهارات وتوجيه اهتمام المديرين بضرورة التعرف عليها .

ولكى تقوم المدرسة بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والتقدم فإنها تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءات العالية لتوجيه العمل المدرسى نحو التطور المستمر ، وفى ضوء المستجدات التربوية والتكنولوجية نجد أن أعضاء أسرة المدرسة يحتاجون إلى مهارات معينة ومن ثم نجد بصورة تلقائية ضرورة أن يمتلك الناظر أو المدير مجموعة من المهارات لكى تواكب تلك التغيرات وفهم من خلال النمو الوظيفى ، ومن ثم فإن الإستراتيجية الجديدة لاختيار الكوادر الإدارية ذات الكفاءة العالية تفترض أن يتوافر فيمن تستند إليه قيادة العمـــل بالمدرسة مجموعة من المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية .

وقد أجمع العلماء والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجـــاح الإدارة المدرسية فى أداء الأعمال المكلفة بها دقة وسرعة .

وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومشكلاتها فى السنوات الأخيرة خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التعليمية وامتد أثره على العـــاملين وعلـــى العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورة العمل فى كل المؤسسات وعلى مختلف المستويات إلا أنها تبرز بصورة واضحة بالنسبة للإدارة المدرسية ، نظراً للتنوع الكبير فى الأفراد الذين يتعاملون معهم ناظر / مدير المدرسة ، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات والتى تجمع بينهم أو توفر هذه المهارات لدى نظار / مديرى المدارس تؤكد على ضمان أداء العمل بفاعلية وســـرعة من قبل العاملين فى المدرسة .

ومن المسؤوليات الهامة التى يقوم بها الناظر / مدير المدرسة القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية مع أسرة المدرسة ويستلزم ذلك أن تكون لدية مهارة فى تهيئة أفضل الظروف التى يعمل فيها المعلمون ، وأن يتقن المهارة السلوكية الإنسانية ليتمكن من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسى والقدرة على التفاعل معهم وفهم دوافع سلوكهم ، كذلك حتى يمكن حثهم وحفزهم لتحقيـــق الأهداف التعليمية المرجوة وتتجلى مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظـــار / مديرى المدارس من خلال تنمية العمل الفرد والجماعى والعمل المـــشترك ، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمدرسة ، وبناء علاقات طيبة تـــسودها الثقـــة والاحتـــرام المتبادل وتجنب السلوكيات السلبية وعدم اللجوء إلى توقيـــع العقوبـــات لأول

أخطاء يقع فيها الفرد ، هذا مع توافر القدرة على امتداح عملهم بدقة وتــوافر اهتمام إنسانى كبير بالأفراد والاستجابات لمشاعرهم وأحاسيسهم .

وتتطلب التحديات المستقبلية أن يكون نظار / مديرى المدرسة قــادر علــى استخدام الأساليب الديمقراطية فى كل ما يباشره من عمل مع غيــره قــولاً وفعلاً وبالتالى يفرض على الناظر أو المدير مستويات مختلفة من المهــارات وأن يكون مخلصاً صريحاً وصادقاً ميالاً للمودة ولدية القدرة على الاعتمــاد على النفس والقدرة على الابتكار ويدرس كل ما يزيد فهمه للنظم الاجتماعية ووظائف التربية .

فالقيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحى عامر بالمدرسة بحيث تسود فيه علاقات طيبة بين كل أفراد العاملين بالمدرسة وتلاميذها ، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة دافعيتهم للإنتاج .

وعليه فإن ناظر ومدير المدرسة فى المستقبل سوف يحتاج إلى إعداد وتدريب من نوع خاص وتشخيص للمهارات الحالية والمستقبلية ، مما يجعله قادراً على أداء المهمات الملقاة على عاتقه بصورة تحقق للمدرسة نجاحهــا وفعاليتها التعليمية والتربوية وأن يقوم بأدوار جديدة لم يألفها من قبل ، ومــن أهم هذه الأدوار دورة فى تطوير وتنمية كفايات تستند على إعــداد وتــدريباً حتى يتسنى له القيام بهذه المسئوليات بشكل فعال وناجح .

وأن العلاقات تتبلور وتتشكل فى ضوء الأسس الــسيكولوجية للفــرد والجماعة فللأفراد جميعاً حاجات سيكولوجية وبيولوجية أساسية لا يمكــن أن تتغاضى عنها ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشــعار الفــرد بذاتيته وقيمته وأهميته عن طريق اشتراكه اشتراكاً إيجابياً فى حياة الجماعــة

التى ينتمى إليها ، وفى ضوء هذه الأسس يمكن أن تحدد مفهـوم العلاقـات الإنسانية على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد فى نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد والجماعة لإشباع حاجاته إلـى الأمـن والطمأنينـة والاستقرار وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير والحاجة إلى الحرية والنمو والإطلاع والحاجة إلى تأكيد أميته وتقبل الغير له ، ومعاملته معاملـة عادلة تليق بإنسانيته ، وفى هذا الإطار إشـباع الفـرد لحاجتـه ، النفـسية والبيولوجية يمكن أن يحدث التغييـر والتطـوير للجماعـة بـشكل أفـضل ومسئوليتنا فى العلاقات الإنسانية هى تنظيم علاقات الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق بحيث يؤدى ذلك إلى تنمية الجماعة وتحسين مستوى عملها .

أن أى جماعة هادفة تربط بين أفرادها علاقات إنسانية وبقـدر هـذه العلاقة من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق هذه الأهداف .

وتتأثر هذه العلاقة الإنسانية بمدى إشباع أفراد الجماعـة لحـاجتهم النفسية والبيولوجية ، ولذا يجب أن تعمل الجماعة على هذا الإشـباع لتنمـو ويتحسن عملها .

والعلاقات الإنسانية السليمة هى التى ترمى إلى توجيـه المدرسـين توجيهاً سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ، كما أنها تهتم بإيجاد التوافق بين المنهج المتبع وشخصية المدرس ، وتساعد على نموه وتطـوره ، أى أن الإشراف لم يصبح علاقة سلطة بين رئيس ومرؤوس ولكنه علاقة إنـسانية تسعى للربط بين المدرسين والمنهج والتلميذ فى وحده يتكون منها المجتمـع المدرسى .

أولاً : مفهوم العلاقات الإنسانية

يُعرف (دارز ***Daris***) العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حتى يتجمعوا فى تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهى أيضاً تكامل الأفراد فى موقف يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادى واجتماعى ونفسى ويعرف البعض أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها عمليات حفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال ، ويؤدى إلى الوصول إلى توازن الأهداف يعطى المزيد من الرضا الإنسانى كما يساعد على تحقيق مطالب العمل أى أن العلاقات الإنسانية تؤدى إلى ارتفاع فى الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم .

وتُعرف أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من العمليات التى تحفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال يؤدى إلى التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد .

والهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المدرسة .

وتُعرف أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها السلوك الإدارى الذى يقوم على تقدير لكل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا فى حد ذاته والذى يقوم على الاحترام والمتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العالمين ، ثم بين العاملين وبعضهم البعض ، وبين المشتغلين فى مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة ، والذى يقوم على حسن النية نحو الأفراد الآخرين وحسن القصد فى العمل والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العملية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى المصلحة العامة والذى يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التى يعمل فيها .

وفى هذا المجال يرى البعض أن العلاقات الإنسانية هى تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق .

أن أى تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل أى لماذا يعمل الأفراد ، كما يجب أن يقوم أيضاً على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات أولية أو ثانوية بيولوجية ، فسيولوجية ، نفسية أو اجتماعية ، ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الأفراد للعمل ولإشباع حاجتهم بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التى قامت المنظمة من أجل تحقيقها .

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسى وتحقيق الأهداف المرغوبة .

وأن الهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة .

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حينما كانوا فى مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وإن حالات عدم التوافق أو التكيف فى جماعة ما ترجع فى أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية فى التنظيمات الإدارية .

وأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجتهم واستخدام كل هذه العوامل فى حفزهم على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

ويعرف (*هاريل* *Harreil*) العلاقات الإنسانية بأنها هندسة بشرية :

ويعتبرها (**خير** ***Haier***) بأنها جزء من دائرة الاهتمامات بشئون الأفراد والجماعات .

ويرى (***ترد جولد*** ***Terdgold***) أنها رفع الكفايات البشرية والإنتاجية وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية .

ثانياً : أسس العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية السليمة أمر يتطلب واقعنا الروحى الموحد واستجابتنا الكاملة إلى أصالتنا العربية وأنها الوسيلة لتحقيق الانسجام والالتئام مع طبيعة الوجود الحى المتجدد ، وتكوين الشخصية القوية بفطرتها السمحة وسماتها العميقة متكيفة مع البيئة المعاصرة ، وهى إلى جانب ذلك كله وحدة الضمان الأكيد لحياتنا الطبيعية المنشودة بقيمها الفاضلة ومبادئها السامية وفلسفتها المستقيمة .

إن العنصر البشرى أو الوحدة أو الجزء أو الفرد الإنسانى لا معنى لها ولا واقع لوجودها إلا بفضل شبكة العلاقات الإنسانية التى يمكن نسجها بإحكام كما أن العناصر والوحدات والأجزاء لا يمكن تعريفها مجتمعة إلا

بعلاقات التى تربطها ببعضها وبمضامينها الحية التى تتضح مـــن أشـــكالها ومظاهرها وملامحها الدالة عليها .

لكى نحقق التكامل والتوافق فى حياتنا بعامة وفى الحقل التعليمى بخاصة لابد من تهيئة جو عام صالح من العلاقات الإنسانية المتبادلة القائمة على الـــدود والثقة والتقدير والوعى والخير والتعايش السلمى ، والتفاعل الخلاق والتصرف اللبق والخضوع الذى لما تخضع له الجماعة المنصهرة فى كيان عضوى واحد المتعاقدة على العين والعمل الجاد فى حياة نظيفة مشتركة .

الحياة الدراسية الناجحة نظم وعلاقات قبل أن تكون أفراد بذواتهم لا يحبون معنى الانتماء الحقيقى ، وجدوى الولاء للجماعـــة المتعاونـــة علـــى أرضية مشتركة يسودها روح الالتزام والشعور بالمسئولية ، وأنهم جزء من كل وأفراد فى أمة واحدة وأن أرقى ما ترقى عليه المدنية فى هذا الصدد هو أن يشعر الفرد مهما تكون وظيفته ومهما يكن عمله بالتبعية الحقيقيـــة أمـــام نفسه وأمام غيره وأمام الإنسانية كلها .

العلاقات الإنسانية السليمة تشارك إلى حد كبير فى رفـــع المـــستوى الروحى والاجتماعى للإنسان وتقصير الفجوة بينه وبـــين التقـــدم الروحـــى الخلقى والذوقى على أساس من الوعى والاستنارة وتطوير القـــوى لخلاقـــة ذهنياً واجتماعياً .

والعلاقات الإنسانية السليمة تساعد فى القضاء على العزلة والقوقـــع وتؤدى إلى الارتباط والتماسك وتوسيع الأفق وشمول النظرة التـــى لا تقـــف عند حد الكم ولكنها تضع التأكيد الأكبر على الناحية النوعية أو على الكيف .

وأن العلاقات الإنسانية السليمة تقوم أساساً على الحاجات والدوافع الشخصية وتتعداها إلى حقائق اصطلح على تسميتها بالقيم الإنسانية الأصلية لهذه القيم يندمج الإنسان مع زميله الإنسان ومع الطبيعة أيضاً فى وحدة متكاملة متناغمة ، وفى تلاحم فكرى ووجدانى ويغر هذا المنهج لا يمكن أن يقوم عدل حقيقى يؤكد التعارف والترابط ويوجد المشاعر والأهداف .

العلاقات الإنسانية هى البوتقة التى تظهر فيها مشاعر الناشئة وإحساسهم بانتمائهم إلى أسرة المدرسة ذات الأعراف والتقاليد المربية والمأثورات والنظم التى يرتبطون بتبعيتها وبمسئوليتها تجاه مجتمعهم المدرسى ، إنها ومن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلى :

الإيمان العميق بالفرد :

أى الإيمان بأن لكل فرد شخصية فريدة ينبغى احترامها وأن الفرد العادى قادراً إذا أتيحت له الفرصة المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد عن النزوات الشخصية وأنه قادراً إذا أتيحت له الفرصة أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على الأدلة السليمة وأنه قادراً على الابتكار والإبداع .

أن الإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه فى النمو إلى أقصى ما تسمح به استعداداته وقدراته وينبغى أن يكون النمو لكافة القائمين بالعمل المدرسى هدفاً أساسياً من أهداف الإدارة الديمقراطية فإذا تعطل النمو لدى القائمين بالعملية التربوية والتعليمية أدى هذا إلى مللهم وضيقهم بالعمل مما يتعارض مع سعادتهم به فينعكس الوضع على الجو المدرسى كله فيسئ إلى تربية التلاميذ ونموهم .

ولاشك أن خبرات الرئيس ذات أهمية فى توجيه المرؤوسين إلا أن المرؤوس من حقه أن يجرب بنفسه أن يتعلم من تجاربه وينبغى أن تتاح له فرص العمل بحرية ليتعلم وينمو .

وينبغى أن يتذكر الرئيس أن لا يعرف كل العلم وأنه ليس هو المصدر الوحيد للخبرة الإنسانية ، كما ينبغى أن يكون متواضعاً فيؤمن بأنه من الممكن إذا أتيحت الفرصة لمرؤوسيه أن يفكروا أو يبدعوا ويستحدثوا أساليب وطرائق قد تكون أفضل مما عنده .

المشاركة والتعاون :

يعنى هذا المبدأ العمل الجمعى أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردى وحينما يتاح الجو المناسب لجماعة ما للتداول فى شأن من الشؤون أو مسألة من المسائل فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وعلى اتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر لفرد ما مهما بلغ هذا الفرد من تفوق أو ذكاء .

إن المناقشة والأخذ والعطاء والتعبير الحر كل هذه عوامل تساعد على إبراز جوانب مختلفة للموضوع تغيب عن الفرد لو قام بالتفكير وحده ولعلنا نحن المدرسون أقدر من غيرنا على إدارك قيمة احتكاك الفكر بالفكر واتصال العقل بالعقل فالمدرس أقدر من غيرنا على إدارك قيمة احتكاك الفكر بالفكر واتصال العقل بالعقل فالمدرس الناجح هو الذى يستفيد من خبراته مع تلاميذه وينمو فى مهنته نتيجة لاحتكاكه بعقولهم ، وينبغى أن يستفيد الإدارى كذلك من احتكاك أفكاره بأفكار موظفيه .

ودرجة اهتمام الفرد بعملة تتناسب طريداً مع إحساسه بالإسهام الفعلى فى وضع أهداف هذا العمل وفى التخطيط له ، لا فى تنفيذه فحسب ، واشتراك الموظفين فى مناقشة المسألة هام بالنسبة لروحهم المعنوية ولنجاح العمل .

وإذا أمن الناظر بمبدأ المشاركة والتعاون بالفعل وأخذ بـه فإنـه لا يستطيع أن يخفف عن نفسه أعباء أعمال كثيرة بإشراك هيئات التدريس وبقية الموظفين فيها بصفة منظمة .

ويترتب على هذا الإيمان بهذا المبدأ والأخذ به أن تعمل المدرسة كوحدة عضوية أى وحدة متجانسة متعاونة ، ومن العوامل التى تساعد على تحقيق هذا أن يعمل الناظر أو غيره من الإداريين والمسئولين على توضيح الأهداف التى تعمل المدرسة من أجلها سواء كانت أهداف عامة مستمرة أو أهدافاً مؤقتة ترتبط بظروف وقتية فينصح بذلك دور كل فرد بالنسبة لها .

ويساعد هذا الاتجاه على توثيق الصلة بين أعضاء المجتمع المدرسى وعلى تكوين رأى عام لا فنى لأى مجتمع ديمقراطى ، لأن تكوين الرأى العام يعنى المدير المسئول عن الضغط المستمر واستخدام الأساليب البوليسية فى توجيه سير العمل مما يتنافى مع المبدأ الديمقراطى ، كما أن تكوين الرأى العام يحل مشكلة هامة من مشكلات العلاقات الإنسانية فى المدرسة وهى مشكلة المحاسبة على التقصير أو الإهمال ومما هو جدير بالذكر أن المشاركة والتعاون لازم لنمو الرئيس الناظر نفسه .

<u>المعاملة العادلة الطيبة :</u>

إذا أمن الناظر أو مديرى المسئول بقيمة الفرد أى كل فرد بمبدأ المشاركة والتعاون فى كافة أوجه النشاط أى أمن بالأسلوب الديمقراطى فى الإدارة كان معنى هذا أنه يعامل الجميع على قدم المساواة معاملة عادلة طيبة فإن التنظيم الديمقراطى يجعل السلطة وكذلك المسؤولية اجتماعية ومن ثم ينتفى تحيز الناظر للبعض الأخر .

ويستطيع الرئيس أن يسهم إسهاماً فعالاً فى رفـع الـروح المعنويـة وإزالة أسباب التدنى والاستياء وأن يشيع روح المودة والألفة بـين موظـف المدرسة وأفراد المجتمع المدرسى بتشجيع الحفلات والرحلات وألوان النشاط والترويحى وأن يكثر منها وينبغى أن يشترك هو فيها كفرد فى المجموعة .

إن النشاط والترويحى من المجالات العامة التى تساعد على تحطـيم الحواجز النفسية بين الأفراد وتؤدى إلى حسن الفاهم بـين أفـراد المجتمـع المدرسى وهو مجال مفيد لتخفيف حدة التوتر الذى ينـشأ أحيانـاً كنتيجـة لكثرة العمل .

التطور :

وهذا المبدأ يعنى أن التنظيم الإدارى لا يجوز أن يقف جامداً بدعوى أنه أصبح صالحاً فإن ثباته معناه جموده والجمود معناه الرجوع إلى الخبرات الماضية وتطبيق الأساليب السابقة على المواقف الجديدة .

إن التنظيم الإدارى للعملية التربوية جانب من جوانبها ولا ينفصل عنها والتربية تعنى النمو أى التعديل والتطوير باستمرار ، وحيث أن التنظيم الإدارى الديمقراطى يعتمد على نوع معين من العلاقات الإنسانية ، ولما كانت العلاقات الإنسانية قوامها عادات سلوكية تكتسب وتنمو بالممارسة والخبرة فلابد أن ينظر إلى التنظيم الإدارى على أنه وسيلة من وسائل التعليم والنمو .

والتعلم وتكوين العادات يحتاج إلى ممارسة وتوجيه وهذا يحتاج لوقت ومن ثم لابد أن يأخذ التنظيم الإدارى هذه الحقيقة فى الاعتبار فلا يجوز مثلاً أن يحدث التعديل فيه طفرة ولا يصح تحميل الأفراد بمـسئوليات كبيـرة أو ذات حظر قبل أن يتعودوا على تحمل مسؤوليات مبسطة تزداد فى صعوبتها

أو خطرها بالتدريج وبالإضافة إلى هذه الأسس هناك بعض أسس العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية والتى من أهمها :

1- الإيمان بقيمة الفرد :

إن المدير القائد التربوى يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادى قادراً إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترض له من مواقف أو من مشكلات .

2- المشاركة والتعاون :

إن العمل الجماعى أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردى وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانات وقدرات الفرد .

3- العدل فى المعاملة :

ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير / الناظر جميع العاملين بالمدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيد عن التحيز والمحاباة وذلك فى ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة .

4- التحديث والتطوير :

إن المؤسسات التعليمية فى حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث والجهاز الإدارى – القيادات التربوية هى التى تحقق ذلك عن

طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية فى مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة .

وفى مجال آخر هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية تنبغى أن تركز على الأسس التالية :

1- وجود الرغبة لدى العاملين فى الحقل التعليمى فى التعاون من أجل صالح العمل .
2- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
3- إيمان كل فرد فى الجامعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم .
4- التصرف بوضوح فى ضوء أهداف العمل .
5- تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة .

كما يقول الدكتور صلاح قطب إن العلاقة المجودة فى مجتمع ديمقراطى ترتكز على دعائم أربعة وهى :

1- إيمان كل فرد فى الجامعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد فى الجماعة له قدرات قد لا تتوافر فى بقية الأفراد .
2- احترام رغبات الآخرين وأخذها فى الاعتبار .
3- رغبة كل فرد فى المجموعة فى أن يسود الانسجام والتعاون فى العمل بين أفراد المجموعة .
4- الثقة بالنفس إذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته بالآخرين ، وليس معنى الثقة بالنفس الغرور والإدعاء .

وهناك عدة أسس للقيام بالعلاقات الإنسانية أهمها :

1- الإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته .

2- التصرف بوضوح على هدى أهداف العمل .

3- تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد والجماعة على تحقيق العمل بما يحقق هذه الأهداف .

كما يقول أيضاً دكتور نجيب اسكندر :

أن أول أساس فى العلاقات الإنسانية هو الإيمان العميق بقيمة الفرد أى الإيمان بان لكل فرد شخصية فريدة ينبغى احترامها وأن الفرد العادى قادر إذا أتيحت له الفرص المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد من النزوات الشخصية وقادر إذا أتيحت له الفرص أيضاً على الابتكار والإبداع والإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه فى النمو إلى أقصى ما تسمح به ميوله واستعداداته .

والأساس الثانى للعلاقات الإنسانية السليمة هو المشاركة والتعاون ويرتبط هذا المبدأ ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ الأول وفوق هذا فإن المبدأ يعنى الإيمان بأن العمل الجمعى أجدى وأكثر قيمة فى العمل الفردى .

وأن اهتمام الفرد بعمله يتناسب طردياً مع درجة إحساسه بالإسهام الفعلى فى وضع لأهداف هذا العمل وفى التخطيط له لا فى تنفيذه فحسب .

المبدأ الثالث هو مبدأ المعاملة الطيبة وهو مرتبط بالمبدأين السابقين فإذا أمن الفرد بقيمة غيره وآمن بمبدأ المشاركة والتعاون فى كافة أوجه النشاط ، أى آمن بالأسلوب الديمقراطى كان معنى هذا أن يعامل الجميع بمبدأ المساواة أى معاملة حسنة وطيبة وعادلة .

والمبدأ الرابع هو مبدأ التطور ذلك أن أهداف النظام الديمقراطى هو النمو والتقدم رغم العقبات ورغم الفشل بل أن علاج العقبات والتغلب على الفشل هو سبيل التقدم والنمو .

ثالثاً : مخططات العلاقات الإنسانية

لقد أشار كل من (هس ***Hass*** ودريباك ***Drabek***) إن هناك مناظير أو مخططات للعلاقات الإنسانية منها :

1- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك أحاسيس وشعور ورغبة وخوف ومن ثم فإنهم يسلكون نتيجة لهذه العوامل وليس على أنهم عوامل اقتصادية بحتة والأفراد داخل التنظيم حتى لو كانوا فى التنظيم الصناعى أو المؤسسة الصناعية ، يرغبون فى أن يكونوا مبدعين وفى تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية .

2- أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون الوصول إلى أهداف المنظمة التى ينتمون إليها .

3- أن بناء وتكون الأفراد وبصفة خاصة فى العلاقات الإنسانية وبنائها يعتمد فى المقام الأول على أهمية وجود المشرفين والرؤساء ، عن اتجاهات ومستوى الدافعية فى مثل هذه التنظيمات دائرية ، وفى نفس الوقت نجدها مرتبطة باستخدام نمط الإشراف .

فعلى سبيل المثال فى حالة إذا ما استخدم المشرف أسلوب تهديد الأفراد باعتبارهم أداة مادية أو أداة تنفيذ العمل نجد أن نتائج العمل ودافعية

واتجاهات الأفراد ليست بالصورة المتوقعة ، ومن الناحية الأخرى فى حالة إذا ما عمل المشرف الآخرين على أنهم أفراد بشريون وذلك بتقديم التدعيم والمساعدة لهم وتنمية العلاقات بينهم نجد النتيجة أن هؤلاء الأفراد يكونون اتجاهات إيجابية وزيادة فى الدافعية تجاه العمل .

4- أن الأفراد فى المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضرورى أن تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ أن معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير على الأفراد أكثر من المعايير الرسمية .

5- أن التنظيم الفعال يجب أن يقيما مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها البعض لإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه يجب أن يتبعها متابعة من خلال التدرج فى السلطة .

6- تزيد مجموعات الوظائف المتماثلة والمتداخلة فى الدافعية لدى الأفراد لأن الفرد يمتلك من الشعور والإحساس بأنه عضو فى المنظمة ويعتبر فرض من المدخلات فى النظام ، وليس مجرد فرد يتلقى المعلومات والتعليمات وأخيراً يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة فى عملية التنظيم والإدارة .

أما نظرية (***هالبين H ALBIN***) فهى تذهب على العقول بأن الإدارة سواء كانت فى مجال كل من التربية أو الصناعة أو الإدارة الحكومية تتضمن أربع مكونات كُحد أدنى وهى :

1- العمل وهو كيان التنظيم الإدارى وبدونه ينتفى سبب وجود المنظمة الإدارية .

2- التنظيمات الرسمية وهى تتميز فى المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات ولإقامة نوع من التنظيم الهرمى للسلطة .
3- مجموعة الأفراد العاملين وهم الأفراد المنوط بهم فى العمل فى المنظمة .
4- القائد هو المنوط به فى توجيه المنظمة فى تحقيق أهدافها .

ولعل أهم الشروط الاجتماعية التى يجب توافرها لوجود القيادة تتمثل فى الآتى :

1- وجود جماعة (اثنان فصاعداً) .
2- وجود هدف مشترك .
3- تباين المسئوليات .

وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير ويؤثران فى فعالية المدرسة هما : أسلوب المدير القيادى ، وضبطه للوضع المدرسى .

أما فيما يتعلق بالأسلوب القيادى فهناك فئتان من المدير كما قسمهم هالبين :

1- فئة المديرين الذين يركزون اهتماماتهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد الهيئة التعليمية لكسب المزيد من الاعتبار والنفوذ والتجاوب سعياً لتنظيم العمل التربوى داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التى تتوخاها الإدارة .

2- فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة تقوم بعمل مشترك وتستطيع كل جماعة أن تؤدى عملها بعديد من

الوسائل كل منها ديمقراطى فى طبيعته ، ومحقق للغاية المرجوة ، بحسب ما يتلاءم مع نوع العمل والظروف التى تحيطه والإمكانات المتاحة له والوقت المحدد لإنجازه وهناك مبادئ عامة إذا راعتها الجماعة ضمنت التوفيق والنجاح فى عملها من ذلك :

أ. يجب أن يكون جو الجماعة ديمقراطياً .

ب. اشتراك كل فرد فى المجموعة فى العمل ، عن رغبة وطواعية .

ج. جميع الأعمال تسودها روح التعاون .

د. هنالك تداخل وتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل .

ه. المجموعة هى التى تحدد أهداف المجموعة وتسوغها .

و. كل فرد فى المجموعة يمكن أن يفيد غيره ، وأن يستفيد منه .

ز. يشعر الجميع بأن العمل منسوب إليهم ، وأن نجاحه نجاح لهم جميعاً .

ح. كل فرد فى المجموعة يشعر بأنه قائداً وبأنه تابع فى نفس الوقت فالقيادة فى عمل المجموعة .

لقد أسهم (***كيرت ليفن Kartlevin***) وزملائه فى تقديم نظرية متعلقة بالعلاقات الإنسانية المتداخلة فى التنظيم وعادة ما يسمى هذا المدخل بصورة عامة بالمجموعات الديناميكية وبطريقة مختصرة لقد حدد (***ليفن Levin***) ثلاث مؤثرات للسلوك وهى :

1- خصائص الفرد .

2- خصائص المجموعة .

3- المعايير الثقافية .

ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس ثلاث هى :

- **الأساس الأول :** يجب على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأيداً صادقاً فى عمله .
- **الأساس الثانى :** يجب على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التى تسير عليها المدرسة وبواجباتها وحقوقه كمرؤوس وبرأى رئيسه الصريح فى العمل .
- **الأساس الثالث :** يجب على المرؤوس أن يتأكد تماماً من أنه ينال تأييد رئيسه طالما أنه يقوم بما يتوقع منه فى حدود مسئولياته الخاصة .

ومن الملاحظ أن مناخ المدرسة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الجوانب – الاتجاهات – السلوك – التفاعلات بين المدربين والمعلمين ، أولياء الأمور والطلاب فى حالة نقص فى الثقة ونقص الانفتاح على المجتمع والبيئة الخارجية هنا يظهر أن المدرية لا تحقق أهدافها ، وبالتالى أعضاؤها غير راضيين ، ومن ثم يكون المكان المدرسة غير إنسانى ، ومن الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائماً على الانفتاح ، الثقة ، والمساندة ومشاركة الآخرين، ويؤثر ناظر المدرسة / مديرى المدرسة بطريقة مباشرة فى مناخ مدرسته عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنياً وشخصياً لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والانفتاح والإنسانيات بين أعضاء المدرسة .

ولقد وضع (تريمب *Trump*) تصوراً عن المدرسة ذات العلاقات الإنسانية على النحو التالى:

1- التركيز على البدائل والاختيارات بدلاً من توحيد الأنماط والأفعال في تنمية وإدارة السياسة الموضوعة وكذلك عملية تنفيذ الأعمال .

2- إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التى عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته عندما يدرك الناظر / المدير الفروق الفردية بين المعلمين ومن خلال إدارك هذه الاختلافات يستطيع الناظر / المدير أن يؤدى دوراً هاماً وأفضل فى تحسين الأداء الوظيفى للمعلم .

3- محاولة متتابعة متناقضة لاجتذاب كل من التلاميذ والمعلم لكى يتعلم التلميذ كثر مما يعتقد أنه يتعلمه وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوع بصورة شيقة لزيادة الفاعلية .

4- الممارسة الفعلية والمسؤولية لكل من المعلمين والتلاميذ مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية .

5- يجب إدراك أن ناظر / مدير المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ، ولذلك يجب أن يكون حراً فى استغلال وقته ، فضلاً عن العمل الروتينى فى إدارة مهامه المنوط بها ، وبالتالى يستطيع الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد .

كما يوضح (*ويلز Wiles*) وظائف الناظر / المدير على النحو التالى :

- إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
- استخدام السلطة دون تسلط ونفور بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
- زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة .

- تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى .
- تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة .
- العمل على زيادة مفهومى التحكم الذاتى والتوجيه الذاتى .

رابعاً : مهارات العلاقات الإنسانية

يعرف (**كاتز *Kats***) مهارات العلاقات الإنسانية على أنها تهتم فى المقام الأول بالعمل مع الأفراد وهذه المهارة تجلى بطريقة التى يرى بها الفرد القائد ويعترف بآراء رؤسائه وأنداده ومرؤوسيه كما تتجلى فى الطريقة التى يتصرف بها تبعاً لذلك .

وهى تعنى أيضاً فن التعامل مع الغر والإحساس بمشاكل الآخرين والقدرة على حل المشكلات والتعبير هن الذات وفهم الآخرين والمشاركة فى الحياة الاجتماعية وهذه المهارات تكتسب من خلال أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشات وتمثيل الأدوار وتبادلها وتتعلق بالمهارات الإنسانية بالطريقة التى يستطيع بها الناظر / مدير مدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون له فى العمل مما يزيد من قدرته على الإنتاج والعطاء كما يتضمن مدى كفاءته فى التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين كأفراد ومجموعات .

وتعرف مهارات العلاقات الإنسانية بأنها الأسلوب الذى يستطيع به ناظر / مدير مدرسة التعامل بنجاح مع العاملين بالمدرسة وإمكانية إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة من خلال تلبية حاجات العاملين – المشاركة – التعاون – الاحترام – الثقة – العدل فى المعاملة – الإقناع – الاتصال – الزيارات فى المناسبات المختلفة – الرحلات خارج العمل – الاستماع – التشجيع.

خامساً : أساليب تنمية العلاقات الإنسانية

نظراً للتغيرات التكنولوجية والمعلومات المحيطة بالمجتمع أدى ذلك إلى إضافة مسئوليات جديدة لدور المدير/ الناظر ويتطلب ذلك ضرورة تطوير برامج تدريب المديرين والنظار بمعنى أنه فى ضوء المستجدات التربوية التى تظهر علينا بين الحين والحين يحتاج مديرى المدارس مجموعة من المهارات التى تواكب تلك المستجدات بالإضافة إلى زيادة حساسيتهم للمشاكل الإنسانية التى تصادفهم فى العمل وزيادة قدرتهم على التعامل مع هذه المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها وإذا كانت للعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كل هذه التأثيرات على إنتاجية العاملين وعلى روحهم المعنوية فى الحقل التعليمى ، كان من اللازم الاهتمام بتدريب العاملين وخاصة القيادات التربوية والمشرفين على العملية التعليمية على هذه العلاقات الإنسانية ، ومسئولية الارتقاء تقع على عاتق المديرين أنفسهم بالتالى على المؤسسات التى تتولى إعدادهم وهذا البرنامج يختلف على مستواها حسب المستوى الوظيفى للمتدربين وأن اختلاف الأساليب وتحديد الأسلوب المناسب يتوقف على نوع المهارات المطلوب تدريبها للفرد .

وتستخدم أساليب كثيرة للتدريب على العلاقات الإنسانية ، لكل أسلوب مزاياه وعيوبه وفاعلية برنامج التدريب وتشويق المتدربين ومن بين أساليب التدريب على العلاقات الإنسانية ما يلى :

1- أسلوب تمثيل الأدوار .

2- أسلوب المحاضرة .

3- أسلوب المناقشة .

- مناقشة المحاضرة .
- اللجان .
- العصف الذهنى .

4- الندوات .

5- أسلوب المؤتمرات .

6- النشرات المؤتمرات .

7- الزيارات بين مديرى المدارس .

1- أسلوب تمثيل الأدوار :

يعطى كل واحد من المتدربين دوراً معيناً يؤديه فى إطار موقف معين على أن يكون هذا الدور غير الذى يؤدى المتدرب فى العمل الرسمى التابع للمؤسسة التى ينتمى إليها ، وقد زود كل متدرب بالحدود العامة للشخصية الجديدة والدور الذى يؤديه ويتقمصه وقد اندمج المتدربون المشتركون فى الاجتماع كل فرد دوره الجديد ودارت بينهم مناقشات أظهرت اتجاهاتهم الموجبة والسالبة .

ويمكن أسلوب تمثيل الدور المتدربين المشاركين فيه من أن يضع كل منهم نفسه محل فرد أخر عن طريق الدور الذى يؤديه ، حتى يحسوا بهم ويدركوا وجهة نظرهم ويتصرفوا على مواقفهم والعوامل المؤثرة فيها ، وهذا ليزيد من بصيرة المديرين / النظار للمواقف المختلفة ويزيد من قدرتهم على

تذوق الإحساس بسلوك الأفراد الآخرين من رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين أو جمهور أولياء أمور وتقدير ظروفهم ومواقفهم والتعاطف معهم .

وليكون تمثيل الأدوار فعالياً ضرورياً لاختيار الموضوع من الحياة الواقعية ومناسباً طبقاً لطبيعة الأفراد ، وأن يكون المشاركين على درجة جيدة من الإعداد والتفكير .

وتظهر قيمة أسلوب تمثيل الدور للمديرين فى الآتى :

- اكتشاف مشكلات العلاقات الإنسانية .
- تنمية الجانب الوظيفى لديهم .
- تنمية مهارات الاتصال .
- معالجة المواقف المختلفة والمتعلقة بعملية التعليم والتعلم لدى التلاميذ .
- أنه يتيح الفرصة للتلاميذ ليصبحوا أكثر تفاعلاً وانغماساً فى اكتشاف الموضوعات والمقترحات والمشكلات واكتساب المهارات .
- تنمية مهارة الاستماع تجاه المشكلات ومزيداً من الخبرة والمواجهة المهام فى وظيفة المدير / الناظر اليومية .

2- أسلوب المحاضرة :

يُعد أسلوب المحاضرة من أهم أساليب التدريب الجماعى وأقدمها بحيث توفر الكثير من الجهد والوقت والمال فى نقل المعلومات وهى عبارة عن اتصال الفرد بمجموعة يقدم فيها المحاضرة أفكار ومعلومات يتم إعدادها وتنظيمها مسبقاً .

أيضاً يُعتبر من أساليب نقل المعلومات الجديدة إلى مجموعة من المتدربين والنجاح فى توصيل المعلومة يتمثل فى الإعداد الجيد للمحاضرة حيث يُعد أسلوبه فى إلقاء المحاضرة من العوامل الهامة فى شرعة نقل المعلومة ووضوحها فى أذهان المتدربين .

ويتعرض أسلوب المحاضرة لنقد شديد لسلبيته وبعده عن التفاعل مع المتدربين وتركز على الجوانب النظرية دون التطبيقية ، لا يراعى الفروق الفردية القائمة بين المتدربين ، أنها قد تفقد قدرتها على تشويق المتدربين ما لم يستخدم المدرب بعض الوسائل المعينة على التدريب ، أنها لا تتيح فرصة المناقشة للمتدربين الذين يحضرون المحاضرة إذ أن النقاش يصعب إذا كان عدد من يحضرون المحاضرة كبيراً ، وفى واقع الأمر فإن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه فى نقل المعلومات والمعارف الجديدة للمتدربين ما إذا كان الهدف إحداث تغييرات موجبة فى مهارات المتدربين واتجاههم وتنميتهم فإن أسلوب المحاضرة غير فعال فى تنمية المهارات والاتجاهات والفهم .

ومن الممكن تحسين أسلوب المحاضرة بأن يجعلها المدرب محاضرة نقاش فى معظم فتراتها والاسترسال التحاورى ، وطرح التساؤلات التى تثير المتدربين وتشدهم للمدرب وكذلك الاستعانة بتكنولوجيا التعليم أثناء إلقاء المحاضرة ، كما أن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه كتمهيد معرفى قبل حلقات المناقشة والتدريبات العلمية ، وعلى الجانب الآخر يمكن حصر مميزات أسلوب المحاضرة فى التالى :

- أنه يصلح فى حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين .
- قليل التكلفة .

- أكثر رقابة بواسطة المحاضرة .
- طريقة مناسبة لتقديم المعلومات الرئيسية .
- تنقل المحاضرة المعلومات فى شكل منطقى .

ومن وسائل تحسين أسلوب المحاضرة طريقة المناقشة الجماعية والمحاضرة التوضيحية عن طريق استخدام الوسائل المعينة والتكنولوجيا الحديثة أن تكون منظمة وواضحة – ملائمة الموضوع المستوى العلمى للمجموعة .

3- أسلوب المناقشة :

المناقشة أسلوب يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه فى جو تتوافر فيه حرية النقد ، كما تتاح فيها فرص التفكير الحر لجميع الأعضاء وتتخذ المناقشة أشكالاً مختلفة والتى من أهمها :

أ . مناقشة المحاضرة :

وتلى عادة المحاضرة النظرية ، حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة فى نفس مكان المحاضرة أو فى حجرات منفصلة تسمى حجرات المناقشة ، ويقومون فيها بمناقشة ما ورد فى المحاضرة من معلومات وأفكار وعادة ما يخصص مدرب كل مجموعة أو مدرب واحد لأكثر من مجموعة خاصة إذا كانت المناقشة فى مكان واحد مفتوح .

ب . اللجان :

هو اشتراك فى المناقشة على مستوى عالى بحيث توزع الجماعة الكبيرة إلى جماعات صغيرة يتراوح عدد الأعضاء فيها ما بين (خمسة –

ثمانية) أعضاء يجلسون على شكل دائرة أو نصف دائرة وتعطى التعليمات للفرق قبل أن تجتمع ويعين رئيس ومقرر للفرقة الواحدة ، ويتم اختيارهم بواسطة أعضاءها ، كما تحدد مدة انعقاد المجلس بوقت محدد ، ويعود بعده الأعضاء بقراراتهم إلى الجماعة الكبيرة ويساعد هذا الأسلوب فى التوصيل إلى أفكار وآراء كثيرة فى وقت قصيرة .

ج . العصف الذهنى :

ويُتبع هذا الأسلوب من المناقشة مع الجماعة صغيرة كانت أو كبيرة يتعاون أعضاؤها فى حل مشكلة معينة عن طريق بلورة الأفكار وحلها وتبادر الآراء والمعلومات والخبرات .

د . المناظرة :

حيث ينقسم المشاركون فى حلقة المناقشة إلى فريقين أو أكثر كل منها ينتصر لرأى معين ويفند الفريق الآخر .

4- الندوات :

وفيها يقوم مجموعة من الخبراء والمتخصصين فى موضوع التدريب بمناقشة المتدربين فى موضوع معين يتم فيها الاحتكاك المباشر بين الطرفين وللندوات أنواع كثيرة نذكر منها ما يلى :

أ . الندوات الموجهة :

وهى عبارة عن حلقة نقاش للدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفاً ويشترك فى تقديم الموضوع اثنان أو أربع من المدربين المتخصصين ويقوم واحد بشرح جانب من جوانب الموضوع من وجهة نظرة .

ب . الندوة الحرة :

وهى عبارة عن حلقة نقاش للدراسة وشرح ومناقشة موضوع يترك أمر تحديده إلى الدارسين أنفسهم لتقديمه ويختار اثنان أو ثلاثة لأدوار الندوة .

5- أسلوب المؤتمرات :

يعتبر من الأساليب المميزة المستخدمة فى تنمية المهارات الإنسانية والسلوكية وخاصة بالنسبة للقادة الإداريين ما يطلق عليه المؤتمر التدريبى محور المؤتمر التدريبى المناقشة التى تدور بين متدربين من مستوى وظيفى مرتفع وكفاية وخبرة عالية ، ويعتبر لب المؤتمر التدريبى المناقشة والمساهمة من جانب المتدربين بالرأى والفكر وفى عرض المشكلات للمناقشة .

ومن أهم مميزات أسلوب المناقشة ما يلى :

- نشر المعلومات .
- تذليل المشكلات .
- أسلوب التفكير الجماعى يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات .
- يسمح باستعراض وجهات النظر المختلفة بشأن المسألة الواحدة ودراستها من كافة الجوانب.
- مناقشة البحوث والدراسات التى يتقدم بها المتدربون .

ومن عيوب المؤتمر التدريبى ما يلى :

- التكلفة العالية للمؤتمر .
- قلة عدد الأفراد الذين يحضرون المؤتمر .
- ارتباط نجاح المؤتمر بمدى إسهام أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم وأن أسلوب المؤتمر أسلوب عملى يمكن استيعاب عدد من المتدربين وتدريب جميع مستويات الإدارة .

6- النشرات والمطبوعات :

تقوم إدارة التدريب بتوزيع بعض النشرات والمطبوعات على المتدربين للإطلاع عليها وللنشرات أهمية خاصة فهى برغم توافرها للتفاعل الشخصى بين إدارة الدورة التدريبية والمدربين فهى تضمن اتصالاً مستمراً وإثارة متواصلة ومنظمة للنمو المهنى لهم .

وتحتوى هذه النشرات عادة على أسماء الكتب والمجلات المتخصصة فى التربية ويشار إليها وإلى مكان وجودها وتحتوى أيضاً على القرارات والتوصيات للمؤتمرات التربوية ونتائجها لعرض بعض المشكلات مما يفتح الباب أمام المتدربين لدراستها وذكر نشاط المدارس والمعلمين الممتازين والإشادة بهم .

وتتضمن المطبوعات عادة نشرات ومطبوعات تحمل أفكار أو آراء يرغب المتدربون بنقلها إلى زملائهم الآخرين وعادة ما تكون على شكل مجلات تربوية وعلمية وثقافية وهى أسرع طريقة لنقل الاتجاهات التربوية إلى المدارس فى أقصر وقت ممكن .

7- الزيارات بين مديرى / نظار المدارس :

يعتبر برنامج تبادل الزيارات بين مديرى المدارس من البرامج التربوية الهادفة التى أثرت فى العمل المدرسى عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً إذ تمكن العديد من مديرى المدارس من تطوير خبراتهم وقدراتهم عن طريق هذا البرنامج ووفق المشاهدات التى أدركها خلال زيارته لزميل آخر له فى مدرسة أخرى .

<u>ومن أهم أهداف تبادل الزيارات بين مديرى المدارس ما يلى :</u>

- تحسين مستوى الأداء وتطوير أساليب العمل .
- تبادل الآراء والأفكار .
- التعارف والتآلف .
- تبادل الخبرات بين مديرى المدارس .

وعن طريق هذا البرنامج يتم اللقاء بين مديرى المدارس والتعارف يساعد على تقوية العلاقات وتنميتها وتحقيق مجتمع مدرسى تربط أفراده روابط العمل ووحدة الهدف المشترك ، بحث المشكلات المشتركة .

ويتم تنفيذ هذا البرنامج على شكل مجموعات بحيث تتم زيادة مجموعة مديرى المدارس لمدرسة من مدارس الإدارة التعليمية ، ومن خلال تبادل الزيارات يتم عقد لقاء فى نهاية تنفيذ البرنامج بحضور جميع المشاركين من مديرى المدارس والموجهين المشرفين على تنفيذ البرنامج ويتم استعراض وجهات النظر من جميع المشاركين وتتم مناقشة مديرى المدارس التى تم زياراتها .

وبالإضافة إلى هذه الأساليب هناك الكثير من أساليب التدريب المتشابهة والتى تتنوع وتختلف حسب موضوعات البرنامج التدريبى ومدته وطبيعته ولكن المهم أن الوسيلة الواحدة لا تكفى ، ولكن البرنامج الناجح هو الذى يوظف عدة أساليب فى تناسق وتكامل مما يكسب البرنامج التدريبى حيوية ونشاط ويبعد المتدربين عن الملل .

سادساً : العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم ويأتى فى مقدمة هذه العوامل ما يلى :

معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسى للعلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية إلى العمل فى أساسها على ما يُعرف بالحاجات الإنسانية التى يقسمها (***ماسلو Maslow***) إلى خمسة أنواع هى :

1- الحاجات الفسيولوجية البيلوجية .

2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .

3- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .

4- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة .

5- الحاجة إلى تحقيق الذات .

والنوع الأول : من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدى إلى هلاك الإنسان .

أما النوع الثانى : فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضرورى لإحداث الاتزان النفسى والاجتماعى للفرد مع بيئته ومجتمعه .

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط ومن الطبيعى أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية .

سابعاً : بعض المفاهيم الخاطئة بالعلاقات الإنسانية :

بالرغم من وجود كثير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها ، ويظن البعض أن الإدارة شئ سهل ولكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع النصر البشرى ، ولاشك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً ، ولهذا يجب على ناظر / مدير المدرسة أن يقتحم ويتعايش مجال النفس البشرية للعاملين فى المؤسسة التعليمية .

وعلى الجانب الآخر يظن البعض أيضاً أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية بل أيضاً بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق شعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى حاجة ما سبق نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية .

ومصطلح الإنسانيات إذا ما طبق فى باقى مجالات التعليم يكون فى محل النسيان ويرجع جزء من المشكلة نتيجة لفقد الوضوح والاتفاق على تعريفة وتباين اختلاف الإدراكات حول هذا المصطلح .

ويؤكد ذلك أن تطبيق العلاقات الإنسانية لا توضع فى إطارها الصحيح فى بعض الأحيان وذلك لأن فكرة بعض المديرين والرؤساء عن العلاقات الإنسانية فكرة سطحية جوفاء وخاطئة فى بعض الأحيان ، فبعض المديرين

والرؤساء يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هى الطريق المؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية ، وهذا الاعتقاد يجانبه الصواب وربما كان واحد من أسباب تعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى الإدارة .

وأن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى الإدارة ينبغى أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة .

إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية علـــى أنهـــا تعنـــى لطـــف أو رقة المعاملة ومجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقـــال للآخـــرين ، وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل مجتمعه فى حفزهم للعمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جـــو مـــن التفـــاهم والتعـــاون والتعاطف والتحاب.

وقد أكد أن العلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات حادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها .

<u>وهناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى مدير / نظار المدارس فى ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلى :</u>

ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز ولا شك أن كل ناظر / مدير يمارس العلاقات الإنسانية طول يومه أثناء قيامه بعمله .

وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شئ مألوف لدى النظار والمديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل ،

وعلى هذا الأساس فأن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التميز وحسن السلوك والإدراك ويكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته ، ولكن إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى ، فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام نراها غير شائعة ، ولماذا نجد تطبيقها عسيراً ، وما السبب إن الإحساس العام كان موجوداً ولم يكن المديرين فى حاجة إلى الذوق والتمييز وحسن الإدراك ، كما تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة ، فالواقع هنا أن العلاقات الإنسانية ، والفلسفة البشرية وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة فى إطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث أن المديرين لا يتوارثها جيلاً بعد جيل .

إساءة البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق لمعرفة بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل ، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب .

يقال أنها تضعف من سلطة الإدارة وتعطل وتعطى للموظفين والإداريين والعمال الحق فى التدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة والواقع أن العلاقات الإنسانية هى على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم .

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير إلى حد التواطؤ أحياناً ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل ، وأن العلاقات الإنسانية لم ينادى أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية والعدل ، وإنما ظهرت كدعوة لزيارة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً .

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمى ومن خلاله ، فالعلاقات الإنسانية فى نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة .

إن العلاقات الإنسانية ليس شعاراً مقروناً بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل وإداراته .

إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر فى العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر إنسانية .

وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئاً قائماً بذاته مستقلة عن العمل إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشئ واحد هو الإدارة الديمقراطية ، وأنها السلوك الإدارى الذى يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية وتنمية نمط الروابط والاتصالات التى تقدم وزناً للأفراد ، فرادى وجماعات بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة .

وعلى الجانب الأخر يعتقد بعض النظار / المديرين أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم فى المدرسة واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة وحجة بعضهم فى ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه فى تحمل المسئولية ، ويعتقد

كثيراً منهم أن وظيفتهم الرئيسية هى اتخاذ القرارات فى كل المسائل والأمور بمفردهم ، وإننا إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيئاً يذكر .

وواقع الأمر أن ناظر / مدير المدرسة يجب أن يشترك معه أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات ، وأن لا ينفرد بها بنفسه ، ولا يمكن أن يقوم ناظر / مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأوتوقراطية .

ويعتقد كثيراً من النظار / المديرين أن ما يحسه الآخرون أمراً غير مهم نحو ما يقومون به من أعمال وواقع الأمر أنما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال النظار / المديرين يكاد يفوق فى أهمية العمل نفسه ، ولذلك يجب يضع نفسه دائماً فى مكان الأشخاص العاملين معه وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفشل .

زمن المفاهيم الخاطئة الآخرون هناك بعض النظار / المديرين يعتقد أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديمقراطى ، وهذا مفهوم خاطئ أيضاً عن الإدارة فإذا لم يكن أعضاء هيئة التدريس راغبين فى الاشتراك فى وضع سياسة المدرسة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج ، ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديمقراطى بوسائل أوتوقراطية واشتراك أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها ناظر / مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم .

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفى لنجاح الإدارة فهناك جوانب أخرى فى الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرة التحليلية والقيم العلمية للإدارة بالإضافة إلى ذلك فإننا تؤكد أن توافر

العلاقات الإنسانية لا ينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمـل ، فـالإدارة الناجحة هى التى تتوافر أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مـع التنظيمـات غير الرسمية وبهما معاً تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية .

والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة زيـادة مـشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلاً من التركيز على سعادة الأفراد والقائد الشئ يمكن أن يدمر المؤسسة .

الفصل العاشر

صنـــع واتخـــاذ القـــرار

مقدمة .

أولاً : مفهوم صنع القرار .

ثانياً : مبادئ عملية صنع القرار .

ثالثاً : مقومات صنع القرار الإدارى الناجح .

رابعاً : افتراضات صنع القرار .

خامساً : مهارات صانعى القرار .

سادساً : صفات وخصائص صانع القرار .

سابعاً : مستويات صنع القرار .

ثامناً : أساليب صنع واتخاذ القرار .

تاسعاً : خطوات ومراحل صنع القرار .

عاشراً : المشاركة فى صنع القرار .

الحادى عشر : العوامل المؤثرة فى صنع القرار .

الثانى عشر : مشكلات ومعوقات عملية صنع القرار .

الفصل العاشر

صنع واتخاذ القرار

مقدمة :

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التى حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار فى المجالات المختلفة ، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع ، وتمتد بآثارها إلى المستقبل ، لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات اتسمت بالعجلة ، وفى بعض الأحيان بالارتجال وفى كل الأحوال ينقص شديد فى المعلومات التى لا غنى عنها لإصدار القرار فى مواجهة المشاكل هذه حقيقة أجمع عليها عدد من رجال القانون وخبرات الاقتصاد والإدارة (***أحمد 2002، ص 111***).

تُعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنسانى ، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية اتخاذ القرارات هى عملية جماعية ، وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية فى نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه ، وأن جودة القرارات التى يتم اتخاذها بواسطة المدير فى أى مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقى لمدى وقيمة المساهمة التى يقدمها لتحقيق النجاح والفاعلية لمنظمته

ويُعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة فى حياة المديرين ، فالقرارات التى يواجهها مثل هؤلاء المجيرين تنبع من أمور بسيطة وروتينية يحـــاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها ، وتستند هذه القرارات علـــى قاعـــدة يومية عن طريق استخدام إجراءات ترتكز على هدف محدد بهدف تحقيقـــه ، ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات، وتتضمن المصادر التى يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية ، وتحليـــل البيانـــات المتاحـــة ، ووثـــائق المؤسسة، ويُعد أقران المدير ومرؤوسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة .

ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار ، ويشير (**جريفت *Griffith***) أن تركيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تـــصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف والرقابة .

كما أن عملية صنع القرار تشمل المنظمة الإدارية بأكملها ، فنظريات الإدارة عامة يجب أن تحتوى على مبادئ المنظمة ، وذلك لكى نضمن صحة القرار المتخذ ويجب أن يحتوى على مبادئ تضمن إجراءات إدارية فعالة .

ويعتبر صنع القرار من أهم المسئوليات لكـــل رجـــل إدارة ، وتـــتم العملية بواسطة القرارات التى تتخذ وتنفذ حتى تتحول القرارات المتخذة إلى سلسلة أحداث ، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهى حتى ينفذ هذا القرار ، فعمليـــة صنع القرار شئ ضرورى لكل منظمة ، وتعتبر المدرسة إحدى المنظمـــات التعليمية ، وبالتالى تعتمد فى إداراتها وتنظيمها على صنع القرار ، فتحليلنـــا لعملية صنع القرار يرتبط بفحص بعض البحوث والفروض التى استخلصت من المحاضرات فى هذه المجال .

وبذلك تتضمن عملية صنع القرار التنظيم الإدارى ، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال ، وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة ، إنها العملية التى بواسطتها تنفذ ، وتتخذ القرارات ، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهى حتى يوم تنفيذ هذا القرار ، إن تفهم عملية صنع القرار شئ ضرورى لكل إدارى المدرسة ، حيث تعتبر المدرسة إحدى المنظمات الرسمية هى من حيث المبدأ مؤسسة صنع القرار .

وتعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة فى الإدارة التعليمية وأحد مكوناتها الأساسية ، وقد صنفت عملية صنع القرار فى مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها ، فقد ذكر (**جريج** ***Gregg 1967***) إن وظائف الإدارى هى : " صناعة القرار والتخطيط والتنظيم والتقييم " .

وتُعد عملية صناعة القرار من العمليات الصعبة المعقدة إذ يتطلب إتمامها المرور فى مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابكة من مصادر محددة ، كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية ، وتتأثر عملية صناعة القرار بالنمط السائد فى الإدارة التعليمية ، ففى الإدارة المركزية مثلاً نجد أن القرار يتركز بشكل أساسى فى قمة هرم التنظيم الإدارى ، بينما نجدها فى النظام اللامركزية تتحرك صعوداً أو هبوطاً نحو قمة نقاط اتخاذ القرارات أو قاعدتها ، وعملية صناعة القرار عملية مستمرة تنتهى بإصدار قرار أو اتخاذه ، فمرحلة اتخاذ القرار هى الناتج النهائى لعملية صناعة القرار ، فإذا اتخذ مدير المدرسة قراراً بشأن

مشكلة ما فهذا يعنى أنه استقر رأيه على فكرة ما ، وتمر هذه الفكرة بمراحل هى فى مجموعها صنع القرار ، " وتتضمن جميـــع المعلومـــات واستـــشارة الآخرين ومشاركتهم واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل واختيار أفضل البدائل الممكنة فى ضوء الأهداف المحددة " .

أولاً : مفهوم صنع القرار

إن مفهوم صنع القرارات لا يعنى اتخاذ القرار فحسب ، وإنمـــا هـــو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامـــل متعددة ، نفسية وسياسية ، واقتصادية واجتماعية ، كمـــا تتـــضمن عناصـــر القيمة، والحقيقة والظروف غير المحددة ، وهى تلك التى يحتمل توقعها فـــى ذهن صانع القرار ، وهى الاعتبارات التى اتخذها فى ذهنه كأساس متوقـــع ، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامـــة بالاعتبارات ذات الطبيعة الـــسياسية والإســـتراتيجية ، وإن عمليـــة صـــنع القرارات هى عملية ديناميكية حيث تتضمن فى مراحلها المختلفة تفـــاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم ، وتنتهى بمرحلة اتخاذ القرار ، وفى جميـــع هذه المراحل تحتوى على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنـــين أو أكثر من مجموعات البدائل .

وتُعنى عملية صنع القرار فى حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذى يحتوى على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين ، فهى ليست مرحلـــة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض ، وإنما هى صناعة تطلق علـــى جميع المراحل التى يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بحلهـــا ، ومعالجتها بشكل أو بآخر ، ومن ثم فإن صنع القرار عملية واسعة تتـــضمن

أكثر من إجراء أو طريقة ، وهذا يعنى اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات، والوحدات الإدارية ذات العلاقة فى معظم مراحل صنع القرار ، أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث .

ويُعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الإدارى إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه ، وعما يجب ألا يؤديه فى وقت معين ويمثل القرار نوعاً من السلوك ، والاتجاه يختاره من بين البدائل .

ويمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة ، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإدارى وعملية صنع القرار ، فالقرار الإدارى يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذى تم اختياره ، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التى يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار .

وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التى يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة ، وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية ، كما أن هذه العملية كسلوك إدارى لا تكون تلقائية أو اختيارية ، ولكنها نتاج طبيعى لتفاعل القيم ، وأنماط السلوك داخل المجتمع .

ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذه ، فالأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور فى عملية فرعية ثلاثة هى : (البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل والاختيار) .

إن مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعنى فقط خطوة اتخاذ القرار ، وإنما يشمل أيضاً تنظيماً تتداخل فيه أو تتحكم فيه عوامل متعددة منها ما هو نفسى وما هو اقتصادى وما هو اجتماعى وما هو سياسى -، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر ، وتتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التى يحتمل توقعها فى ذهن صانع القرار إضافة إلى الاعتبارات التى وضعها كأساس متوقع ثم بنا عليها قراره فجأة دور صانع القرار متعلقاً بشكل عام بالاعتبارات ذات الطابع السياسى الإستراتيجى .

وهى تعنى جميع الخطوات التى يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود ، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليل المشكلة وتقيمها ووضع معايير للقياس وجميع المعلومات والبيانات واقتراح الحلول المناسبة ، وتقنين كل حل على حده للتوصل إلى أفضل الحلول .

كما عرف **(نجرو Nigro)** صنع القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعى) بين البدائل المتاحة فى موقف معين .

ويُعرف (محمد يسن ، إبراهيم درويش) صنع القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف ، أو الأهداف التى يبتغيها .

ويُعرف أيضاً صنع القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر ، ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية ، إلا أن الاختيار الحقيقى للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل .

ويُعرف صناعة القرار اصطلاحياً بأنه : " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد فى موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التى يمكن إتباعها " .

- " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين " .
- " جميع الخطوات التى يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها ، وتحليل المشكلة وتقيمها ، ووضع معايير للقياس ، وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة ، وتقييم كل حل على حده ثم اختيار أفضل الحلول " .

أما من الناحية الإجرائية فعملية صناعة القرار التى يقوم بها مدير المدرسة وحده أو بمشاركة المعلمين ، فإنها تشمل العديد من المجالات فى العمل المدرسى مثل : (المنهج وطرق التدريس ، والمبنى المدرسى والتجهيزات ، التمويل ، شؤون الطلبة ، الإشراف ، التقويم) .

ثانياً : مبادئ عملية صنع القرار

وهناك بعض المبادئ الأساسية التى تعتمد عليها عملية صنع القرار وهى :

1- **مبدأ تغلغل القرارات** : ويعنى أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ، ومتغلغلة فى جميع جوانب النشاط الإدارى فى أى مؤسسة .

2- **مبدأ التفكير المركب** : للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكير الابتكارى .

3- **مبدأ التفكير المنطقى** : لكى يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض والمغالطات ، وأن يكون دقيقاً واضحاً .

4- **مبدأ الانطلاق الفكرى** : للحصول على المادة الخام التى يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً .

5- **مبدأ الحقائق** : تعد الحقائق المادة الخام التى يتعامل معها متخذ القــرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً .

ثالثاً : مقومات صنع القرار الإدارى

إن أى قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قراراً فردياً ، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكى يكون قراراً ناجحاُ وفعالاً لحل القضية والمشكلة التى تم صنعه واتخاذه بشأنها ، ومن أهم تلك المقومات والخصائص ما يلى :

1- **أن يكون القرار هادفاً** : أى يحقق هدفاً أو أهدافاً معينــة ضــمن نطــاق السياسة العامة للمنطقة.

2- **أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة** : حتى نــضمن صــلاحية الاختيار وفاعلية القار المتخذ .

3- **أن يمثل القرار إرادة الجماعة** : أى يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبيــة وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة .

4- **أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه** : فالقرار الذى يصعب أو يستحيل تنفيذه ، لا يكون قراراً صائباً بل من الضرورى أن يــصاحب اتخــاذ القــرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه .

رابعاً : افتراضات صنع القرار

يحدد ***(Hoy & Misket)*** خمسة افتراضات أساسية لصنع القــرار ، ويتم على أساسها خطوات اتخاذ القرار ، وهذه الافتراضات هى :

1- إن عملية اتخاذ القرار حلقة من الأحداث التى تتضمن تحديد وتــشخيص الصعوبات .

2- الإدارة هى عملية اتخاذ القرار كما تتجسد فى أداء الفـرد أو الجماعـة داخل السياق التنظيمى.

3- إن صدور قرارات تحقق أهداف محددة يعبر عن العقلانية الكاملة فـى اتخاذ القرار .

4- إن الأساسية للإدارة هى تطوير سلوك المرؤوس (المستخدم) داخل البيئة الداخلية للقرار فى إطار عقلانى فردى وفى منظور تنظيمى .

5- عملية اتخاذ القرار هى نمط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانية معنيـة بكل الوظائف والمهام.

وعلى هذا الأساس تصبح خطوات اتخاذ القرار هى : (تحديد المشكلة أو القضية – تحديد الصعوبات الخاصة بالمشكلة – وضع معـايير ملائمـة لإعداد حل المشكلة – تطوير خطة أو إستراتيجية للفعل (أو القرار) – تصميم خطة للفعل) .

خامساً : مهارات صانعى القرار

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدى صانعى القرار وهى :

- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل .
- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار .
- مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار .
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار .
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صـور التعارض فى صنع القرار .

- مهارات التعرف على المدى الزمنى المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار .
- القدرة على متابعة وتنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

سادساً : صفات وخصائص صانع القرار

بالإضافة إلى المهارات والقدرات السابقة فهناك مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها فى صانعى القرار وهى :

- الصفات الجسمية مثل الصحة والقوة .
- الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم ، والدراسة والحكم والتقدير والقوة العقلية .
- الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة فى تحمل المسئولية والولاء .
- الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التى تتصل مباشرة بالوظيفة التى يؤديها القائم بعملية الإدارة .
- الصفات الفنية وهى المتعلقة بالوظيفة التى يؤديها الإدارى بعمق وتخصص .
- الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهى التى لا تتكون نتيجة قيامه بعمله بطريقة سليمة .

كما يجب على صانعى القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة فى صناعة القرار ووضعها فى الاعتبار وهى : (الأساليب التحليلية لصنع القرار – التحليل الاقتصادى – البعد الاجتماعى – اختيار بديل مناسب – المستقبلية – أساليب (دلفاى ***Delphi***) – الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف – تحليل النظم – حساسية الموقف – الإدارة الموقفية – إدارة الصراع – وقت التنظيم (الإدارة) – إدارة الأزمات) .

سابعاً : مستويات صنع القرار

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين : أحدهما إنسانى يتمثل فى أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له – على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته – رأى فى هذا الأمر أو إعادة تقريره ، فلكل رأى حسب كفاية صاحبه ، ومؤهلاته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل عنده ، وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية ، وهو العلم والخبرة المتضمنان فى القرار ، فليست العبرة فى عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد على قرار ، إنما العبرة أولاً وقبل كل شئ أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم ، وأن الإجماع على إقرار أمر ما لم يسانده العلم بل ما لم يرتكز على العلم يكون فوضى وخسارة وخصوصاً فى عصرنا الحاضر .

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر ، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار ، وبعبارة أخرى إن التفكير فى عملية صنع القرارات ينبغى ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر ، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات لابد أن تتركز سلطة إصدارها فى النهاية فى نقاط أساسية – فردية أو جماعية فى التنظيم الإدارى .

لقد أشار " سيمون " إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاية والفاعلية ، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات .

ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هى أبنية لصناعة القـرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له فى نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات .

ثامناً : أساليب صنع واتخاذ القرارات

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمة ومن أبرز تلك الطرق :

1- **الطريقة الوصفية** : وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكـل بديل ووضع أوزان نسبية لها ، ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر .

2- **الطرق الكمية** : نتيجة للتقدم فى العلوم الإحصائية والرياضية وانتـشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها ، فقد ظهرت الحاجة إلى اللجـوء إلى تلك البرامج فى معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتـاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك ، واتخاذ قرارات فعالة بـشأنها نظـراً لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضاً سـهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبيـر عنها بصورة كمية .

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمات :

أ . **أسلوب العينات** : حيث يتم الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمـع حيـث يـتم الاستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذى تمثله وتستخدم تلك الطريقة فى مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك .

ب . **النموذج الاحتمالى (نظرية الاحتمالات)** : حيث يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر احتمالاً) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات فى اتخاذ القرار فى ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أى الظروف التى يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببديل معين .

ج . **المحاكاة** : وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية ، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل .

د . **البرامج الخطية** : وهى من الأساليب الكمية المستخدمة فى تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وهى تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ، ولذلك سميت بالخطية ، وهى طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد .

هـ . **خرائط مراقبة الجودة الإحصائية** : وهى تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد على خريطة معينة أعلى حد للمظاهرة وأدنى حد لها ، وتلك الخرائط تستخدم للتميز بين الفروقات فى الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة أو لعوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل فى عملية الإنتاج ذاتها .

تاسعاً : خطوات ومراحل صنع القرار

أ . خطوات صنع القرار :

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التى قد تتعارض مع الخطوات العملية لصنع القرارات ، والأمر المؤكد أن الواقع العملى الذى تمر به عملية صنع

القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة مجل القرار ووفقاً للموقف المعين ، ومن هنا فإن الجهود النظرية التى بذلت بصدد تجزئة الخطوات التى تمر بها عملية صنع القرارات لا تتناسب مع الواقع العملى لها ، وعلى أية حالة فإن الكتاب يستهدفون من وراء جهودهم النظرية محاولة توجيه نظر الإداريين إلى ضرورة الإلمام بكل جوانب المشكلة ، والتمعن فيها بكل حرص حتى تتضح تماماً وتتجسد ، ثم التمعن فى التوصل إلى أرشد قرار من خلال خطوة الاختيار من بين البدائل الممكنة .

وتتضمن عملية صنع القرار خمس خطوات أساسية وهى :

1- إدراك وتحديد المشكلة أو القضية .

2- تحليل الصعوبات فى الموقف الحالى (الموجود) .

3- بناء أو إقامة المحكات (المعايير) الكافية لحل الصعوبات .

4- عمل خطة للتنفيذ وفق احتمالات معينة من البدائل، وإتاحة المجال للاختيار والتنبؤ بنتائج محتملة لكل بديل ، وإتاحة الفرصة لاختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ .

5- المبادأة بخطة العمل (التنفيذ) .

ومن الملاحظ أن هذه تخدم إحداها الأخرى فى إطار منطقى ، وذات طبيعة دائرية متداخلة ومترابطة بالتى تليها ، إلا أننا نجد الخطوات الدائرية حيث أن وجود خطوة تسبق خطوة أو تلاحقها أمر ضرورى فى عملية صنع القرار فى إدارة وتنظيم المؤسسات (المنظمات) .

ب . مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع إلا أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل ، إلا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها .

فمثلاً يحدد (**جريفت** ***Griffith***) هذه المرحلة فى : (تحديد وحصر المشكلة – تحليل وتقييم المشكلة – وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة – جمع المعلومات صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضلة واختباره مقدماً – وضع الحل المفضل موضع التنفيذ) .

أما (**لندرج** ***Lunderg***) فيضع صورة أخرى على النحو التالى : (تعريف القضية ، تحليل الموقف القائم ، حساب وتحديد البدائل ، المداولة ، الاختيار) .

ويرى (**سيمون** ***Simon***) أن القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هى : (اكتشاف المناسبات لتصنع القرار اكتشاف سجل الأعمال الممكنة ، الاختيار بين سبل العمل) .

وقد تكون عملية صنع القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير ، وقد تكون على خلاف ذلك على أنها تتخذ الشكل التالى فى صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) : (تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث – تحليل الموقف – تحديد البدائل والتدبر فيها – التفكير فى النتائج التى تترتب على الأخذ بكل من البدائل ودراسة هذه النتائج – الاختيار بين هذه البدائل) .

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصرى الرشد والتقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاحتيار بين البدائل علماً بأن العوامل التى تحدد الرشد فى مجال الإدارة تشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية المتباينة .

من ذلك يمكن أن ترى أن خطوات صنع القرار تتمثل فى :

تحديد المشكلة واقتراح الحلول البديلة واختيار بعض الحلول ووضع بعض خطط العمل والتقويم .

وهذه الخطوات والمراحل مرتبطة بعضها ببعض عند التطبيق العملى وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر فى الاتجاه الذى تريده فى حدود هذه الخطوات ، وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر منه من أجل الإصرار على أن تتبع كل مرحلة فى نظام منطقى ، فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً .

عاشراً : المشاركة فى صنع القرار

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإدارى على أنه من الضرورى إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم أو فى أعمالهم ، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأى قبل أن تتخذ القرارات ، إذ أن إشراك المديرين والقادة الموجهين فى عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختيارى ، والتزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة .

وعملية صنع القرار التعليمى أو القرار الإدارى تتطلب توفير الحقائق التى أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة ، وذلك لقيام عملية

اتخاذ القرار على أسس جماعية تعنى بصناعة القرار ، وتتوقف كفاية القرار التعليمى عن طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه ، ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التى لها حق اتخاذ القرار ، بمعنى أن يكون القرار الواحد ناتجاً من مجموعة آراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً فى صنع القرار ، ولكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنها ينبغى على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها : (الوقت المتاح ، العامل الاقتصادى ، المسافة بيت الرؤساء ، سرية القرارات) .

عندما يشارك أكثر من شخص فى القرار يعنى ذلك أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها الموظفون أكثر من إدراك المدير فئات القرارات أكثر فاعلية وواقعية، ومشاركة الجماعة فى صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال من كيان المنظمة وليست وفقاً على المديرين .

أسباب ونتائج فشل الجماعة فى الوصول للقرار أو الوصول لقرارات سريعة :

- الرئيس يقود الجماعة بطريقة خاطئة .
- معلومات الجماعة ضعيفة فى موضوع المناقشة .
- الأعضاء لم يتدربوا على حرية المناقشة .
- أعضاء الجماعة تحركهم قوى خارجية .

وهناك مزايا كثيرة ومتنوعة من وراء تنمية المشاركة فى صنع القرارات وتشجيعها ، ويمكن أن نتطلع إلى الكثير منها بالنظر إلى القيادة

الديمقراطية ، ويمكن تلخيص ذلك فى الآتى : (الشعور بالأهمية – تقبل التغيير – سهولة توجيه الآخرين – تحسين كفاية العمل – تحسين نوعية القرارات الإدارية) .

يضاف على ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين فى التنظيم المدرسى فقط ، وإنما أيضاً إشراك كل من تتصل بهم القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسى ، ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من متخذها التفكير الواعى ، كما تتطلب إقناع الآخرين بجدواها، وعلى قدر اهتمام مدير المدرسة بغرس روح العمل التعاونى المشترك وتبادل الرأى مع الآخرين ، والوقوف على مل المقترحات والتوصيات يتوقف نجاحه فى صنع القرارات المتصلة بهذه النواحى الهامة ، ونجاحه أيضاً فى إقناع المرؤوسين بتنفيذها .

إن مشاركة الأعضاء فى عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم فى مرحلة تنفيذ القرار ، وهى أيضاً جيدة فى الحصول على مساعدة الآخرين فى تحديد التوصيات ومراعاة هذه الأعمال ، إن إجماع الرأى وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار ، وهى من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ، وهى من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ، ومن ثم فإن مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل ، ويكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات فى أمور بسيطة إلى الاشتراك التام فى القرارات الكبيرة .

الحادى عشر : العوامل المؤثرة فى صنع القرار

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبرى نتيجة لأفكار ونظريات علماء السلوك الذين أسهموا فى التعرف على المتغيرات التى تتفاعل فى عملية صنع القرارات ويمكن حصر تلك المتغيرات فى مجموعات ثلاث هى :

أ. العوامل الشخصية أو التكوين النفسى والاجتماعى للشخص متخذ القرار .

ب. العوامل الاجتماعية التى تصف البيئة الاجتماعية التى يتخذ القرار فى إطارها .

ج. العوام الحضارية أو الثقافية التى تصف الأساليب والعادات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات تصرفاتهم فى مجتمع معين .

إنه فى الوقت الذى يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة فى صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطق التحليل الرياضى ، إلا أن هناك متغيرات أخرى يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً ، مما قد يصيب نظرية اتخاذ القرارات ببعض أوجه القصور ، وهناك عدة عام تؤثر فى صنع القرار منها ما يلى : (أهداف المنظمة – الثقافة السائدة فى المجتمع – الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة – العوامل السلوكية) .

وهناك أيضاً بعض العوامل التى تؤثر بصورة كبيرة فى نوع القرار وهى التى يتخذ منها الأساس الذى يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار ، وتوقيت القرار والطريقة التى يتم بها توصيل القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

ومن العوامل التى يجب على الإدارى تقديرها عند صنع القرار : (القيود القانونية ، العرف ، الحقائق ، التاريخ ، الحالة المعنوية ، الرؤساء ،

جماعات الضغط ، الموظفون ، طبيعة الخطة ، المرؤوسون ، الميزانية ، توقعات المستقبل) .

الثانى عشر : مشكلات ومعوقات عملية صنع القرار

هناك بعض الأساليب التى تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة ، وهى تمثل المشكلات الأساسية فى عملية صنع القرارات ، وهى متعددة فى صورها ، ومتباينة فى آثارها ، وقد تسهم فى عدم التوصل إلى القرار السليم ، وبصورة عامة فإن الأسباب التى تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتى :

1- مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار ، وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل .
2- مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة .
3- ثم تأتى المجموعة الثالثة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد وهو مرحلة التوقع أو التنبؤ .

ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التى تعترض عملية صنع القرارات عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية : (المعلومات تفيد فى تحديد المشكلة ، تحديد البدائل وتقيمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل ، التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر) .

إن صنع القرارات ليس بالأمر اليسير ، فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام فى صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلى :

1- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

2- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

3- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة (سواء أكانت حسنة أم سيئة للحلول الممكنة) .

4- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .

5- إن الفرد محدود – فى اتخاذه للقرارات – بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته .

6- إن الفرد محدود – بقيمة الفلسفة والاجتماعية والأخلاقية .

7- إن الفرد محدود – فى اتخاذه القرارات – بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التى تتعلق بوظيفته ، سواء كانت هذه معلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات ثم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمى .

8- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغط على متخذ القرار .

9- إن متخذ القرار محدود بقدرته على :

أ . التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .

ب . التفكير بطريقة منطقية .

ج . التفكير بطريقة ابتكارية .

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة القرارات أحياناً لتميزها بصفات رئيسية هى التعدد ، والتغير المستمر ، والتداخل ، وعوامل العاطفة ، والشعور ، والانفعال ، ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية ، والتعقد داخل المنظمة ، أيضاً ندرة حصول المربين على المعرفة الكاملة

والدقيقة للنتائج التى تتبع البدائل ، هذا من جانب ومن الجانب الآخر وجـود صراع فردى وتنظيمى داخل المنظمة التى ينتمى إليها الأفراد .

وهكذا تبدو مشاكل صنع القرار متعددة إلى حد كبير ، ومختلفة تماماً فى آثارها ، ومتباينة فى نماذجها ، وأسبابها ، مما يجعل تعـداده وتحديـدها أمراً لا يمكن تحققه ، ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل قرار على حدة ، أى دراسة الحالة منفردة أو واقعية عملية معينـة بـذاتها ، فذلك أفضل من الدراسات العامة التى تؤدى بدورها إلى نتائج وأسباب عامة وليست محددة .

الفصل الحادى عشر

الهندسة الإدارية

" مفهومها – فلسفتها – نشأتها "

مقدمة .

أولاً : مفهوم الهندسة الإدارية .

ثانياً : مفهوم إعادة الهندسة الإدارية .

ثالثاً : فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية .

رابعاً : نشأة إعادة هندسة الإدارة .

خامساً : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية .

سادساً : المبادئ التى تقوم عليها إعادة الهندسة الإدارية .

سابعاً : سمات منظمات إعادة الهندسة الإدارية .

ثامناً : خصائص إعادة هندسة الإدارة الفعالة .

تاسعاً : إعادة الهندسة والأساليب الإدارية الأخرى .

عاشراً : أنواع إعادة الهندسة الإدارية .

الحادى عشر : المؤسسات التى تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات .

الثانى عشر : أدوات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية .

الثالث عشر : مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

الرابع عشر : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية .

الفصل الحادى عشر
الهندسة الإدارية
" مفهومها – فلسفتها – نشأتها "

مقدمة :

يعد أسلوب الهندسة الإدارية من أهم التطورات العلمية والعملية التى ظهرت فى أوائل التسعينات من القرن العشرين الأمر الذى جعل كثيراً من المنظمات فى العالم تسعى تطبيقه والاستفادة من ثماره وتعتبر إعادة هندسة العمليات فى مجالات الأعمال أحدث التقنيات والتحولات الإدارية بعد إدارة الجودة الشاملة التى شغلت علماء الإدارة منذ مطلع التسعينات وحتى الآن وجاءت إعادة الهندسة لتكمل الجودة وتضيف إليها بُعداً هاماً وهو الاهتمام والتركيز على العمليات وتحسينها بصفتها جوهر الإدارة والتنظيم والتى تتطلب اهتماماً كبيراً ولهذا لجأت الدول المتقدمة إلى أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة وهو إعادة هندسة الإدارة الذى يقوم أساساً على التغيير الجذرى لتطوير مؤسساتها الجامعية ، حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيقه فى التعليم الجامعى بهدف مواجهة تحدى المنافسة وتقليل التكلفة وعمل توازن للميزانية ولتحديد الشكل الذى ستكون عليه الجامعة فى المستقبل .

وظهرت إعادة هندسة الإدارة منذ أوائل التسعينات كأداة لتحسين الأداء من خلال إعادة الهيكلة الصحيحة وإعادة تصميم العمليات ، وتقديم الحلول لإصلاح البناء التنظيمى والعمليات الإدارية الأساسية وتوقع العوامل القادرة على إعادة هندسة الهياكل التنظيمية أكثر من طرق التغيير التنظيمى الأخرى .

وتقوم إعادة الهندسة الإدارية على إعادة التفكير فى الأساسيات وإعادة التصميم الجذرى للعمليات ، وهى تركز بصفة خاصة على الأعمال النهائية والعمليات المؤدية إليها وليس على تصميم الوحدات التنظيمية القائمة على التخصص والوظائف ، وتعنى التخلى التام عن إجراءات العمل القديم الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة فى كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ، وبذلك فإعادة هندسة الإدارة تهتم بإعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية بصفة جذرية لتحقيق تحسينات جوهرية، وهذا يفرض على إدارة التعليم أن تمتلك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير وكيفية تحقيقه .

وبذلك يعد اتجاه إعادة الهندسة أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة ونظراً لحداثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات والدراسات بمسميات مختلفة منها إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الهندرة ، إعادة البناء ، الهندسة الإدارية ، هندسة التغيير ، إعادة التصميم ، إعادة الهيكلة ، إعادة هندسة النظم ، وعلى الرغم من اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو التغيير الجذرى أو الشامل فى المؤسسة أو المنشأة للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

أولاً : مفهوم الهندسة الإدارية

ليس هناك اتفاق واضح ومحدد بين الباحثين والمفكرين حول مفهوم الهندسة الإدارية لذلك تعددت آراء الباحثين فى تناول مفهومها وذلك على النحو التالى :

- أشار (***هامر Hamur وشامبى Champy***) على أنها إعـــادة التـــصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية فى الأداء .
- كما أشار (***دايفز Davis, 1993***) إلى أنها إعـــادة هندســـة المؤســـسات للتخلص من نظم العمل القديم المعمول بها حالياً بشكل جذرى وتـــصميم نظم جديدة بدلاً منها .
- أشار (***توفيق عبد المحسن 1997***) إلى الهندسة الإدارية على أنها " أحد المداخل الإدارية الحديثة الذى يهدف إلى إحداث تحسين جذرى وســـريع فى منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليـــات الإســـتراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غيـــر تقليدى .
- كما أشار أيضاً (***حشمت جبر 1996***) إلى أن مفهوم الدراســـة الإداريـــة يتمثل فى تنحية ما هو قائم بالفعل وإطلاق التفكيـــر الحـــر دون التقيـــد بالحلول المستقرة والأنماط السائدة والقواعد المتعارف عليها .

كما تعرف أيضاً الهندسة الإدارية بأنها إطار منهجى يقوم على إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسة من :

- تخطيط .
- تنظيم .
- توجيه .
- متابعة .
- تقويم .

ويعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدى بهدف إحداث تحسين جذرى وسريع للعمليات الإدارية .

وهناك من ينظر إلى أسلوب الهندسة الإدارية على أنه إعادة التصميم السريع والجذرى للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة الجوهرية وكذلك للنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاج فى المنظمة بصورة خارقة .

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الهندسة الإدارية أنها تعبر عن التغيير الجذرى لفن الإدارة بهدف الحصول على أداء فوق التصور حيث أنه مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلى للعمليات الإدارية بشكل جوهرى وسريع وتستطيع إدارة المؤسسة استخدامه كأحد المداخل الإدارية الحديثة لمواجهة التنافس الحاد فى بيئة سريعة .

ومن المفاهيم السابقة يمكن القول بأن أسلوب الهندسة الإدارية يشتمل على الآتى[1] :

- إن إعادة الهندسة أسلوب جديد لتطوير الأداء يهتم بالتغيير الجذرى داخل المؤسسة .
- إن جميع العمليات والإجراءات القديمة يجب القضاء عليها وإحلال أساليب جديدة فى العمليات كلها .
- إن إعادة الهندسة تركز على العمليات وليس على المهام والوظائف والأفراد .
- إن إعادة الهندسة تعتمد على التحسين المستمر للمؤسسة بحيث تعمل على السرعة فى الأداء والدقة وتحقيق الأهداف الفعلية المرجوة .

ثانياً : مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

وبالرجوع إلى أدبيات البحث فى هذا المجال اتضح أن هذا المفهوم وردت تحته عدد منا لمسميات مثل إعادة تصميم نظم العمل ، وإعادة تصميم العمليات والهندسة الصناعية الجديدة وإعادة هندسة الأساليب الإدارية وهذه المسميات وإن كانت تختلف اختلافاً جزئياً فى صياغتها إلا أنها تتفق إلى حد بعيد فى مضمونها .

ويُعد اتجاه إعادة الهندسة أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة ونظراً لحداثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات والدراسات بمسميات مختلفة منها : إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الهندرة ، إعادة البناء ، الهندسة الإدارية ، هندسة التغيير ، إعادة التصميم ، إعادة الهيكلة ، إعادة هندسة النظم .

وبرغم اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو التغيير الجذرى أو الشامل فى المؤسسة أو المنشأة للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

وهناك العديد منا لتعريفات لمفهوم إعادة الهندسة ويمكن عرض بعض هذه التعريفات على النحو التالى :

تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسى وإعادة التصميم الجذرى لعمليات الإدارة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فى مقاييس الأداء العصرية والحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

ويتضمن هذا التعريف أربعة مصطلحات رئيسية يمكن توضيحها فيما يلى :

- **أساس** : إعادة الهندسة تتطلب الإجابة على أسئلة أساسية هى لماذا نفعل ما نفعله ؟ وماذا نفعل ؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة ؟

وطرح هذه الأسئلة تدفع المسئولين إلى إعادة النظر فى الأسس التى تحدد أساليب العمل المتبعة والتى يثبت فى كثير من الأحيان أنها غير مسايرة للعصر .

- جذرى : إعادة الهندسة تصل إلى الجذور ولا تقوم بالتغييرات السطحية أو الظاهرية للوضع القديم فقط وإنما تعنى التخلى عن القديم والتخلص منه واستحداث أساليب جديدة لأداء العمل .
- جوهرى : إعادة الهندسة تحدث تحسينات رئيسية ليست تغييرات تدريجية بمعنى أن إعادة الهندسة تستخدم فقط عندما تكون الحاجة إلى التغيير ماسة جداً .
- العمليات : إعادة الهندسة تركز اهتماماتها على العمليات وليس على المهام والأفراد .

وتعرف إعادة الهندسة أيضاً على أنها : إعادة التصميم الجذرى والسريع للعمليات الإستراتيجية والتى لها قيمة مضافة للعمل ، وكذلك إعادة التصميم الجذرى والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التى تساند تلك العمليات بهدف الوصول إلى انسياب الكل وتحقيق الإنتاجية القصوى داخل المؤسسة .

وكذلك تعرف إعادة الهندسة بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة والتى يهدف إلى إحداث تحسين جذرى وسريع فى منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدى .

كما تعرف إعادة الهندسة على أنها مدخل منطقى منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات .

كما تعرف إعادة هندسة الإدارة بأنها هى إجراء تغييرات شاملة فى العمليات الإدارية داخل المؤسسة من حيث تخطيط وأداء العمليات الإدارية والرقابة على تنفيذها من خلال أُطر ومناهج مستحدثة تهدف فى المقام الأول إلى تحقيق أهداف متعددة وتعتمد تلك الأطر على عدة أساليب وإجراءات للعمل المشترك وتضع فى الاعتبار تداخل المعارف وشمولية التفسير فى تشخيص المشاكل وصياغة الأهداف وإعادة جدولة الخطط والأعمال وتنفيذ البرامج المعاد جدولتها ومتابعة التنفيذ الفعلى ونتائجه .

كما عرف ***(هامر وشامبى Hammer & Champy)*** إعادة الهندسة الإدارية بأنها إعادة التفكير بشكل أساسى لإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست تحسينات هامشية فى معايير الأداء المؤثرة والحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

ويعرفها ***(توشى روس Touche Ross)*** بأنها وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة بهدف إحداث تغييرات أساسية فى تطوير الأداء التنظيمى للمؤسسة ورفع أدائها وتحسينه .

كما تعرف أيضاً إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بصورة حادة وأساسية فى عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذرى لتحقيق تحسينات ثورية فى معايير الأداء المهمة مثل (التكلفة – الجودة – الخدمة – سرعة الإنجاز فى العمل) .

ويعرفها كل من (*دافينبورت وشورت* ***Davenport & Short 1993***) إعادة تصميم عملية التشغيل بأنها " تحليل وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل وبين المنظمات .

ويعرفها (*رايموند* ***Raymond 1994***) بأنها إحداث تغيير جذرى فى العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية فى الجودة والأداء والإنتاجية .

كما تعرف أيضاً إعادة الهندسة بأنها إحداث تغيير جذرى فى الوظائف الإدارية (الأهداف – التخطيط – صنع القرار – التنظيم – التنسيق – التقويم) من خلال تحقيق متطلبات الإدارة بما يزيد من فعالية ووظائف المؤسسة .

ويضع (*مانجانيلى*) تعريفاً أكثر تفصيلاً لإعادة الهندسة يتضح فيه نوعية العمليات المطلوبة فى هذا الشأن ومن ناحية أخرى أخذ فى اعتباره أن نشاط إعادة الهندسة لا يكتمل إلا بتناول العوامل التنظيمية الأخرى ذات الصلة والتأثير على تلك العمليات الخاضعة لإعادة الهندسة .

كما تعرف أيضاً إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذرى والسريع لعمليات العمل الإستراتيجية وذات القيمة المضافة لكل من النظم والسياسات والبنى التنظيمية التى تدعم تلك العمليات الإستراتيجية وذلك لتحسين تدفق العمل والإنتاجية فى المنظمة .

أما (*أبولنسكى* ***Obolensky***) فيعرف إعادة الهندسة بأنها ما تتحمله المنظمة فى سبيل تغيير عملياتها والرقابة الداخلية بها من الشكل الهيراركى الرأسى (الوظيفى) (التقليدى) إلى الشكل الأفقى (غير الوظيفى) والقائم على طرق العمل والمفلطح الشكل وذلك بالتركيز على العملية التى ترضى المستهلكين .

ويرى (*أليرث تشان ، وباوريخ برادللى* ***A.Chan and P.Bradley***) أن إعادة الهندسة عبارة عن منهج لتحقيق تطوير جذرى فى أداء المنظمات فى وقت قصير نسبياً .

وتعتبر إعادة الهندسة شكلاً من أشكال التغيير الكلى للمنظمات فهى تنطوى على إعادة للتصميم الجوهرى للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية فى محددات الوقت والتكلفة والجودة والخدمة .

ومن خلال ما سبق نرى أن مدخل إعادة الهندسة يرتكز على عدة مفاهيم أساسية تتبلور فى التمكين ، وفريق العمل ، والتعاون ويبدو واضحاً أن مفهوم التمكين يعتبر من المفهومات الجديدة ويقصد بهذا المفهوم إعطاء صوت حقيقى للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال (بناء وتصميم العمل بطريقة تمكنهم وتسمح لهم باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التى تخصه ، ضمن مقاييس إرشادية محددة) ، أو هو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإتقانهم العمل وإدارته وبطريقة تمكنهم من تقديم خدمة أفضل للعملاء .

ويتبين منا لتعريفات السابقة لإعادة الهندسة أنها تركز على إعادة التصميم الجوهرى للعمليات الإدارية بالمنظمة ، والتخلص من أنشطة العمل القديمة بشكل جذرى واستبدالها بأنشطة جديدة لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة، كما تركز على التحسين المستمر للعمليات الإدارية من خلال إعادة النظر فى الأساليب الإدارية المتبعة فى العمل كذلك المفاهيم الإدارية الأساسية فى المنظمة .

ثالثاً : فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة الهندسة أسلوب معين للتطوير والتحسين المستمر يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بمجال أعمال معين بما يؤدى إلى إعادة تصميم العمليات .

وتبنى فلسفة إعادة الهندسة على البدء من جديد لأن الهدف ليس تحسين ما هو قائم بالفعل بل استبعاده والبدء عن طريق آخر عن طريق تحليل العمل وتحديد أجزاءه ومكوناته وإعادة تكوينه وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة وإيجاد الطرق المثلى التى يمكن عن طريقها تحقيق انطلاقة للتحسين وإنجازات فى الأداء .

ويرى " سلطان " أنه يمكن تفادى التغيير الجذرى عند استخدام أسلوب الهندسة الإدارية عن طريق الاستفادة من الخبرات المكتسبة من المؤسسات الأخرى والتركيز على التحسين المستمر لكافة العمليات الإدارية داخل المؤسسة .

وتتطلب هذه العملية إصرار وتبنى الإدارة العليا لمفاهيم هندسة العمليات والإيمان بها ، توفير بيئة صالحة وتربة جيدة حتى يمكن إجراء تغيير جذرى وشامل للعمليات التى تقوم عليها المؤسسة مما يتولد عنه طفرة يمكن أن تحقق نتائج طيبة مع ضرورة إتباع أسلوب منهجى لتحقيق التطوير المرغوب .

رابعاً : نشأة إعادة هندسة الإدارة

لقد ظهرت إعادة الهندسة فى بداية التسعينات عندما أطلق الكاتبان الأمريكان مايل هامر وجيمس شامبى مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما

(إعادة هندسة المنظمة) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية فى عالم الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذرى فى جميع الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التى قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والتعليم فى عالم اليوم .

ويمكن تقسيم مراحل ظهور إعادة الهندسة إلى مرحلتين أساسيتين هما كالتالى :

1- المرحلة الأولى (1991 - 1993) :

ويلاحظ أن هذه المرحلة كانت تتسم فقط بالوعود البراقة من تطبيق إعادة الهندسة لكن لم تظهر نتائج خلالها .

2- المرحلة الثانية (1940) :

اتسمت هذه المرحلة والتى بدأت عام 1994 وتستمر حتى الآن بالوصول إلى نتائج فائقة من جراء تطبيق إعادة الهندسة فى منظمات الأعمال والخدمات والتعلم .

وبذلك فقد أصبحت إعادة الهندسة فى حقبة التسعينات هى الطريقة المفضلة لتطوير الأداء بشكل جذرى فى المنظمات لكن الملاحظ أن هذه الطريقة كانت تقتصر على الدول الصناعية الكبرى خصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أشارت استطلاعات للرأى أجريت فى الولايات المتحدة إلى أن نسبة كبيرة من المنظمات الأمريكية حاولت إعادة هندسة عملياتها ثم خرجت من نطاق الفكر الأمريكى وانطلقت إلى كثير من دول العالم .

وعلى هذا الأساس يعد اتجاه إعادة الهندسة أحدث التقنيات والتحولات الإدارية ومن أهم التطورات العلمية والعملية التى ظهرت فى أوائل التسعينات

الأمر الذى جعل كثيراً من المنظمات التعليمية وبصفة خاصة التعليم الجامعى حيث يكثر استخدامه فى مؤسسات التعليم الجامعى كإجراء طبيعى فى عمليات دمج الأقسام والكليات وكذلك إجراءات اختصار الوقت فى بعض الأعمال الأكاديمية مثل الاكتفاء بتحديد لجنة متابعة وتقويم رسائل الماجستير من قِبل الباحث دون الحاجة إلى الرجوع للأقسام كما هو الحال فى بعض الجامعات الأمريكية .

وعملية إعادة الهندسة عملية طبيعية فى التعليم الجامعى ، وإجراء تقتضيه طبيعة عمل هذه المؤسسات الجامعية ، لهذا فعملية إعادة الهندسة كممارسات بدأت فى التعليم الجامعى إما كنظرية فإن السبق إلى تطويرها يعود إلى قطاع الأعمال .

ويمثل استخدام اتجاه إعادة الهندسة خطوة نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فعالية لتناول المشكلات الحقيقية التى يعانى منها التعليم الجامعى فى مصر والتى تتطلب عمليات إعادة الهندسة ، كما أن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة الهندسة تزود المهتمين بتحسين التعليم الجامعى بمناظير جديدة لمواجهة حالة التردى المؤسسى فى المؤسسات الجامعية حيث أصبح تحسين الأداء وتطوير هذه المؤسسات شرطاً جوهرياً لبقاء المؤسسة وعدم إخفاقها .

خامساً : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

حتى يتم الاستفادة من إعادة الهندسة فى تطوير أية منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح .

ويرى (*برنت دافيز Brent Davis*) أسلوب الهندسة يهدف من خلال إعادة هندسة العمليات داخل المؤسسة إلى تحقيق تحسين جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة وتدريب العاملين على ممارسة مسئولياتهم بصورة متزامنة وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية وتحسين الوضع التنافسى وتخفيض زمن دورة العمل ، والاتجاه المستمر نحو التطوير والروح المعنوية العالية للأفراد وتجنب أو إهمال الخطوات غير الضرورية وتحسين العمليات غير الفعالة وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات العالمية وإحداث تغيير جذرى سريع فى العمليات الإدارية حيث تتفق إعادة الهندسة مع الإدارة الإلكترونية فى التركيز على العمليات والعملاء .

ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية هى كالتالى :

1- تحسين جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة .
2- تدريب العاملين على ممارسة مسئولياتهم بصورة متزامنة وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية .
3- تحسين الوضع التنافسى .
4- تخفيض زمن دورة العمل .
5- الاتجاه المستمر نحو التطوير .
6- الروح المعنوية العالية للأفراد .
7- تجنب أو إهمال الخطوات غير الضرورية .
8- تحسين العمليات غير الفعالة .
9- تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات العالمية .
10- إحداث تغيير جذرى سريع فى العمليات الإدارية .

سادساً : المبادئ التى تقوم عليها إعادة الهندسة الإدارية

تشتمل إعادة الهندسة على عدة مبادئ مثل دمج الوظائف ومنهـــا أن مراجعة الأنشطة بشكل مستمر من قبل الإدارة يمكن أن يقود إلى دمج وظيفة وذلك فى حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة والتى تتطلـــب مـــن الموظف مهارات واحدة أو متقاربة حيث أن تعدد الجهات يؤدى إلى تضارب المعلومات الواردة من كل جهة والحاجة إلى مطابقتها ومن الممكن حـــدوث نوع من التضارب بين هذه التخصصات .

ومن أهم نتائج دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة هى كالتالى :

1- خفض عدد الأخطاء المرحلية .
2- خفض كل مراحل الأداء وطوله الإجرائى والوقت .
3- قلة عدد مرات وتكلفة إعادة الأداء وتدارك الأخطاء .
4- تركيز الأداء على موضع أو مركز واحد وربما لدى سؤال واحد بدلاً من تشتيته على عدة مواضع أو مراكز وعدة موظفين .
5- الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار بمعنـــى إمكانية تزويد الإدارات الفرعية بأجهزة حاسب صغير مرتبط بـــشبكة لاسلكية مع الإدارة العامة للمؤسسة يوفر لها الحصول على المعلومات الفورية من الإدارة العامة فى نفس الوقت .

حيث أن تقليل المركزية يؤدى إلى إنجاز العمل فى مكانـــه وتقليـــل الإجراءات اللازمة للعمل وإتاحة الفرص لكثير من الموظفين بدرجة مناسبة من حرية التصرف عند اتخاذ القرار بإعادة الهندسة الإدارية بالمنظمة .

هناك عدة مبادئ يجب اتخاذها فى الاعتبار وتتمثل فى :

1- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة .

2- البدء بعمليات التشغيل ذات القيمة المضافة ثم تحديد عمليات التشغيل المساعدة أيضاً ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابى على خدمة العميل .

3- إدماج تكنولوجيا المعلومات لعمليات التشغيل ذات القيمة المضافة الجوهرية وعمليات التشغيل المساعدة .

4- إعادة التفكير فى فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية .

5- إعادة التفكير فى الحدود ما بين عمليات التشغيل بالمنظمة وتلك التى لدى الموردين والعملاء .

6- الأخذ فى الاعتبار تجزئة مدخلات عملية التشغيل وخلق تدفق موازى لعملية التشغيل الأصلى .

7- إعادة تتابع الأنشطة والمكونة لعملية التشغيل حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل عمليات التشغيل الفرعية .

8- إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدوث الرقابة .

9- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات .

10- استخدام مخرجات عملية تشغيل معينة ومدخلات لعملية تشغيل أخرى .

11- معالجة الموارد المنتشرة جغرافياً كما لو كانت مركزية .

12- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام .

13- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض .

14- توفير القدرة على إنجاز القرارات للعاملين .

15- إقامة قنوات تغذية العكسية بالمعلومات .

16-خلق التركيز على المستهلك .

17-وضع نقاط التقدم المثالية Bench Marking لعملية التشغيل .

18-تحديد مبادئ التنظيم التقليدية .

سابعاً : سمات منظمات إعادة الهندسة الإدارية

ثلاث أنواع من المنظمات فى احتياج لتطبيق مدخل إعادة الهندسة .

أولهما : المنظمات ذات الوضع المتدهور وهى منظمات ذات أداء متدنى بشكل ملفت للنظر من حيث ارتفاع التكلفة فى مقابل تواضع الخدمات المقدمة .

ثانيهما : المنظمات المتوقع تدهور أدائها فى المستقبل القريب وهى منظمات تتصارع من أجل البقاء بين مثيلاتها ، ولكنها لا تستطيع مواكبة التطور الحادث فى ميدان عملها ، الأمر الذى يضعها فى موقع تنافس بين مثيلاتها من المنظمات الأخرى .

ثالثهما : المنظمات الناجحة وفقاً للمقاييس الإدارية المتعارف عليها ولكن لديها دافع الطموح والتقدم وكذلك توسيع الثقة فيما بينها وبين منافسيها من المنظمات الأخرى .

وتؤكد الأدبيات على أن تطبيق مدخل إعادة الهندسة بركائزه وخصائصه وأهدافه على الأنواع الثلاث منا لمنظمات سالفة الذكر يؤدى إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة لتطوير أداء هذه المنظمات على نحو صحيح مما يساعد فى الحفاظ على الوقت والجهد والمال ، ويقضى هذا كله إلى اشتراك تلك المنظمات فى عدة سمات نابعة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة .

وأول ما تأخذه إعادة الهندسة فى الاعتبار هــو العمليــات الإداريــة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ومن ثم تعد الوظائف هى نقطة الارتكاز فى المنظمة وعليه يدور التنظيم حول المخرجات لا المهام ويقوم بأداء العملية من بدايتها إلى نهايتها العامل الذى يحتاج إلى مخرجات هذه العملية فى تــسيير عمله ، وبهذا يتم التعامل مع المواد والبيانات بشكل مركزى وتصبح الأنشطة متوازية تتدفق بشكل طبيعى ويحدث التكامل بين نتائجهــا ويــصبح القــرار ومعالجة المعلومات والضبط جزء من العملية ذاتها ومن ثم تقل الحاجة إلــى الإصلاح والمطابقة المستمرة .

ويعد وجود فرق العمل هو السمة التالية فى إعــادة الهندســة حيــث يتحول العمل من أقسام وظيفية إلى فرق عمليات ويقوم جميع أعضاء الفرق بالتدريب على كيفية أداء الأعمال التى كان يقوم بها كل فرد منهم فى السابق كما يُعد من الملامح البارزة فى المنظمة المعاد هندستها التحول من التدريب على القيام بمهام وأنشطة محدودة إلى تعلم كيفية التعامل مع مهام تــتم فــى ظروف مختلفة والتى تنشأ فى وجود صــبغة الــشخص المحتــرف داخــل المنظمة .

وهناك ملمح آخر من الملامح البارزة فى المنظمة المعــاد هندســتها ويتمثل فى تغيير معايير الترقى من الأداء إلى المقدرة بمعنى أن الأمر لم يعد يتعلق بالوصول إلى المستوى التالى منا لمساق الــوظيفى والارتكــاز علــى الموقع والسلطة بل أصبح يتعلق بزيادة المهارات وبالمعرفة والقــدرة علــى التأثير ، وعليه فبدلاً من الترقية من عمل إلى آخر أكبر فإن المساق الوظيفى سيتعلق بالنمو الشخصى وإنجاز مقدار أكبر من العمل بشكل أفضل .

أما رضا متلقى الخدمة فيعد ملمحاً بارزاً فى المنظمة المعاد هندستها فإعادة تصميم العمليات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف بالدرجة الأولى فنجد تغيير ثقافة المنظمة من الاهتمام برضاء الرؤساء إلى التركيز على رضاء متلقى الخدمة وترتبط المكافآت بمدى تحقق هذا الجانب كما ستتبع إعادة الهندسة إحداث تغييرات عديدة فى كافة أرجاء المنظمة تماشياً مع التركيز على العمليات والفلسفة الجديدة التى تبثها إعادة الهندسة فنجد تحولات عديدة منها :

- تحول أدوار الأفراد من مضبوطة ومراقبة إلى محفزة .
- تحول الإداريين من مشرفين إلى مدربين .
- كما يتحول التنفيذيون من ملاحظين إلى قادة .
- كما يشجع فى المنظمة روح المخاطرة .

* هذا بالإضافة إلى تغير الهياكل هيراريكية إلى مسطحة .

ثامناً : خصائص إعادة هندسة الإدارة الفعالة

هناك مجموعة من الخصائص المميزة لإعادة الهندسة بحيث يظهر تكامل عدة وظائف فى وظيفة واحدة وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذى كان سائد إبان الثورة الصناعية ، كما أن اتخاذ القرارات بواسطة العاملين فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان وتتم خطوات أداء عمليات التشغيل بصورة طبيعية ، ولا توجد هناك حدود مصطنعة .

- عمليات التشغيل ذات طبيعة متعددة مع التنويع وفقاً لمتطلبات العميل وفى إعادة الهندسة يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع .

- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة بحيث يتم تجنب الأعمال التى ليست ذات قيمة مضافة .
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التى ليست ذات قيمة مضافة .
- تبدأ إعادة الهندسة من الصفر فهى فى الواقع أداء لإعادة البناء من جذوره .
- التركيز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة للمداخل الإدارية التقليدية .
- الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجة العميل الداخلى والخارجى .
- التركيز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية وليس التركيز على الإدارات والأقسام والحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً .
- تقوم على إنقاص البيروقراطية نظراً لأنها تركز على إلغاء التقسيمات الإدارية التى تبرر وجود البيروقراطية للربط فيما بينها ومراقبة أدائها .
- نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة انطلاقاً من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية فى المنهج التقليدى تفوق قيمة نتائجها .
- لا تقف عند حد التحسين النوعى بل تتجه إلى التغيير الجذرى .
- الاعتماد على هيكلة العمل على أساس العملية ككل على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التى تقوم بتقسيم العمل إلى مهام يقوم بها مجموعة من الموظفين .
- التشكيك فى مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها دون التركيز على تصحيح خطواتها ، انطلاقاً من أن العملية كلها قد تحتاج إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء .

- تبحث إعادة الهندسة فى إمكانية الإفادة من الأساليب المساعدة الحديثة كالتقنية ونظم المعلومات فى خلق وضع جديد أو إيجاد أسلوب عمل للأداء يختلف جذرياً عن الحالى .
- التمييز بالطموحات الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيم هذا المدخل التركيز على عبارات التغيير الجذرى ، تحسينات جوهرية ، إعادة تصميم كلى ، بناء أساس .
- الاعتماد بشكل رئيسى على تقنية المعلومات كأساس لمشروع إعادة الهندسة .
- تقتضى التخلى عن القواعد القديمة ، حيث تسعى إعادة الهندسة إلى كسر كل القوالب القديمة فى الفكر الإدارى مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت .
- الاستخدام الابتكارى لتكنولوجيا المعلومات ، فهذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة ، كما أنها أحد العوامل الأساسية والمعاونة فى إنجاز إعادة الهندسة ، من خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية .
- تنمى اتجاهات الرضا الوظيفى الإيجابية لدى العاملين تجاه الإدارة وزملاء العمل والمؤسسة بصفة عامة .

ويتضح من خلال هذا العرض إن إعادة الهندسة الإدارية تختلف عن المداخل الإدارية الأخرى فى تطوير الأداء من زاوية رئيسية وهى أن هذه المداخل تنظر إلى المشكلة من خلال الوضع الحالى أو العمليات القائمة ثم البحث عن الحلول التى يمكن أن تساهم فى معالجة المشكلة بينما تبتكر إعادة

الهندسة حلول للمشكلة قبل أن تحدث تحقيق طفرات فائقة فى الأداء من خلال استبدال الأساليب المتبعة بأساليب مبتكرة .

وبذلك يقترن نجاح إعادة الهندسة الإدارية بإجراء تغييرات جوهرية فى عمليات الإدارة والتنظيم والتكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ برامج مبتكرة تحقق مطالب العملاء ، وأن تتعامل إعادة الهندسة الإدارية مع قضية تدريب الإدارة والقوى العاملة وتنمية القوى البشرية وتفرض إعادة الهندسة حتمية التخلص من الأنشطة الهامشية ، وتقوية الروابط مع المؤسسات الأخرى الناجحة يمكن أن يوفر التكنولوجيا الجديدة والخبرات اللازمة ويؤدى هنا بدوره إلى تحسين الأداء .

وإن تطبيق إعادة الهندسة فى إدارة المؤسسات تعمل على تحقيق العديد من المزايا للقيادات فى المؤسسات منها :

- تنمية قدراتهم المهنية .
- تشجيع العمل الفريقى .
- تبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى .
- تشجيع روح الابتكار .
- مراجعة النظم والسياسات الإدارية المتبعة .
- تبنى إستراتيجيات جديدة .
- السعى إلى تحقيق نتائج أفضل .

تاسعاً : إعادة الهندسة والأساليب الإدارية الأخرى

تعتبر إعادة الهندسة مدخلاً متوازناً لعدد من أدوات التحسين التقليدية والهدف هو الحصول على نتائج أفضل فإنها تعتمد على تغيير العملية بينما

تعتمد برامج التطوير أو التحسين الأخرى على تغيير الوظـائف أو الهيكـل التنظيمى فقط .

1- إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة :

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على تصحيح أو القضاء على الفوضـى بين عمليات عديدة لجعل إجمالى العمليات فى حالة أفضل وتعترف بأن رضا العميل أو المستفيد هو مجموع كل الأجزاء وأن الفشل فى إحـدى العمليـات يعنى الفشل إجمالاً ، وهى عملية متواصلة لا يمكن أن تتوقف .

وتقوم إدارة الجودة على عدة مبادئ أهمها :

أ. إشباع احتياجات العملاء .
ب. التركيز على المخرجات يهدف التقليل من الأخطاء فى المنتج النهائى .
ج. منهجية حل المشكلات كمدخل للتعامل مع مشكلات العمل .
د. تعديل العمليات بشكل تدريجى لحل مشكلة تحول دون الوصـول إلـى المستوى المطلوب .

أما إعادة هندسة العمليات فهى تأخذ فى اعتبارهـا عمليـات بعينهـا وتنظر إلى كيفية تغيرها تغيراً جذرياً للوصول إلى النتائج المرجوة وإعـادة هندسة العمليات لها بداية ولها نتيجة ملموسة ، على حين أن إدارة الجودة لها بداية ويجب أن تواصل دائماً .

ومع هذا الاختلاف إلا أن إعادة الهندسة تتشابه مع إدارة الجودة فى أن كلا الأسلوبين الإداريين يتفق على أن التحسـن فـى أداء العمليـات الإداريـة ضرورى وملح لتحقيق الميزات التنافسية كما يتطلب كلاهما مديراً يقود ويـدير التغيير التنظيمى الشامل وفريقاً من العاملين لتطبيق الإجراءات الجديدة .

2- إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة :

تتشابه عملية إعادة الهندسة مع إعادة الهيكلة إلا أنهما يختلفان اختلافاً جوهرياً لأن إعادة الهيكلة تهدف إلى تقليص حجم العمالى لأسباب اقتصادية متمثلة فى خفض التكاليف ولكن إعادة هندسة العمليات تختص بإعادة النظر والتفكير فى العمليات ذاتها لإيجاد الطرق الملائمة التى يمكن بها تحسين أداء تلك العمليات ، فهى بذلك تركز على العمل نفسه .

وقد يتفق كلا الأسلوبين فى أن إعادة الهندسة قد تتطلب فى بعض الأحيان إحداث تغييرات فى الهيكل التنظيمى بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها .

3- إعادة الهندسة والتقنية :

إن الأوتوماتية تعد أداة من أدوات إعادة الهندسة ، فقد تتطلب إعادة الهندسة استخدام التكنولوجيا للقيام بأعمال جديدة لم يسبق القيام بها لأن أصعب أجزاء عمليات إعادة الهندسة هى التعرف على القدرات الجديدة للتكنولوجيا وليست القدرات المعروفة .

ولكن فى بعض الأحيان قد يتم الخلط بين إعادة الهندسة والأوتوماتية وهذا غير صحيح لأن إعادة الهندسة لا تركز أساساً على إحلال الأداء الآلى محل الأداء اليدوى ، كما أن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة ، كذلك لا يجب الخلط بين إعادة الهندسة واستخدام نظم المعلومات المقدمة فى العمل والذى يعنى استبدال نظم المعلومات القديمة بأخرى حديثة الأمر الذى لا يضيف جديداً سوى إحلال تقنية عالية كان تقنية مختلفة لأداء نفس الأعمال القديمة .

جدول يوضح الاختلاف بين إعادة هندسة العمليات والأساليب الإدارية الأخرى

البرامج / أوجه الاختلاف	إعادة الهندسة	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	التقنية
فروض كل البحث	جوهرية وأساسية	العلاقة بين الوحدات التنظيمية	احتياجات العملاء المستفيدين من الخدمات	تطبيقات تكنولوجية
نطاق التغيير	جذرى وأساسى	التنظيم	من أسفل إلى أعلى	الأنظمة
التوجيه الأساسى	العمليات الإدارية	المجالات الوظيفية	العمليات الإدارية	الإجراءات
كيفية التطوير	سريعة	تدريجى	تدريجى	تدريجى

عاشراً : أنواع إعادة الهندسة الإدارية

للهندسة الإدارية أنواع متعددة تتمثل فى الآتى :

أ. إعادة هندسة المنتج أو الخدمة :

ويقصد التجديد أو إعادة العمل أو صقل أو إصلاح أو تطوير الخدمات الذى يعنينا فى هذا النوع بحيث تحقق إشباعاً أكثر للطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلى ، حيث أن الأهمية الأكيدة من عملية إعادة الهندسة تأتى نتيجة لفشل الخبرات والسياسات التنظيمية الحالية بدرجات متفاوتة فى الربح بين داخل وخارج المدرسة .

ب. إعادة هندسة العمليات :

ويقصد به دراسة وفحص وتعديل نظام العمليات الـداخلى لإعطائـه شكلاً أو وظيفة جديدة تواكب التكنولوجية المتقدمة ، أو تعمل على الاسـتفادة من تقليل دورة التشغيل أو إتباع أساليب مبتكرة تقلل التكاليف وتحقق المزايا المطلوبة .

ج. إعادة هندسة النظم الإدارية :

ويقصد بها إحداث تغييرات وتحسينات جوهرية فى مقاييس الأداء .

الحادى عشر : المؤسسات التى تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات

تقسم المؤسسات التى يمكن أن تطبق إعادة هندسة العمليات إلى ثلاثة أنواع :

1- **النوع الأول : المؤسسات ذات الوضع المتدهور**

هى المؤسسة التى تواجه أزمات ومشكلات الإدارة الحالية التى تبعدها عن المنافسة والتقدم والتى تدنت إلى مستوى يدفع الطـلاب وأوليـاء الأمور والعاملين إلى المجاهرة بالشكوى أو التذمر أو الفشل المتكـرر وهذا ما يطلق عليه إعادة الهندسة بأسلوب رد الفعل تقـوم المؤسـسة بتنفيذه عند حلول أزمة أو مشكلة تستلزم إحداث تغيير جوهرى .

2- **النوع الثانى : المؤسسات التى لم تصل إلى التـدهور ولكـن تتوقـع إدارتها بلوغ ذلك الوضع فى المستقبل القريب**

قد تكون الإدارة الحالية لا بأس بها ولكن تلوح فى الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير فى متطلبات قوانين العمل والمجتمع ككل تهدد بقائها ونجاحها فى المستقبل وهذا ما يطلـق عليـه إعـادة الهندسة بأسلوب متفاعل يواكب التطور حيث تحاول الإدارة مـسايرة

المتغيرات والتطورات التى تتطلبها الظروف المجتمعية والبيئية وقـد يظن البعض أن تبنى هذا المفهوم ويتم فقط عندما تعانى المؤسسة من المشاكل والصعوبات التى تتطلب منها إعادة ترتيب أعمالها ولكن يـتم تبنى هذا المفهوم أيضاً عند الرغبة فى الاحتفـاظ بمركـز المؤسـسة المتقدم وبالنجاح الذى حققته .

3- **النوع الثالث : المؤسسات التى بلغت قمة التفوق والنجاح**

هى المؤسسة التى لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح فـى آفاقهـا المستقبلية نظرة التدهور ، ولكن تتميز إدارتهـا بـالطموح والتفـانى لتحقيق المزيد من التفوق والابتكارات بمعدلات قياسـية فـى الأداء ، حيث أن السمة المميزة لتلك المؤسسة النجاح هو طموحهـا وتطلعهـا الدائم لتحقيق المزيد من التفوق وعدم الاقتناع بمستوى أدائها الحالى . مما يدفعها للتخلى عن أساليبها الـسابقة الناجحـة وابتكـار أسـاليب أكثر نجاحاً وهو ما يطلق عليه إعادة الهندسة بأسلوب المبادرة عنـدما ترغب المؤسسة فى إحداث تطوير يتيح لها الحصول على مركز قيادى ومزايا تنافسية .

وهذا يوضح أن مفهوم إعادة الهندسة للعمليات ليس فقط للمؤسـسات التى تعانى من صعوبات ولكن أيضاً للمؤسسات الرائدة الناجحة فـى مجـال عملها ، كما يمكن تطبيقه على أى مؤسسة كبيرة أو صـغيرة صـناعية أو خدمية تهدف للربح أو لتقديم خدمة اجتماعية ، وتعمل فى المجـال العـام أو الحكومى أو الخاص فما هو غير واقعى بالأمس يصبح اليوم روتينياً .

وفى ظل عالم التغير السريع يجب أن تغير المؤسسات أفكارها التقليدية التى تركز على التخطيط والرقابة ونمو الإدارة لتوكيد مفاهيم السرعة والابتكار والمرونة والجودة وتعد إعادة الهندسة الحل الوحيد أمام تلك المؤسسات لتصل إلى ذلك العالم الجديد .

الثانى : أدوات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن نجاح عملية إعادة الهندسة يعتمد أساساً على كيفية التطبيق السليم للإدارة ولذلك فإن اختيار الأداة يعتبر عاملاً من عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة .

ولاختيار تلك الأدوات شروط تتضح فى الآتى :

1- أن تكون صالحة للاستخدام من جانب أفراد فريق إعادة الهندسة .
2- أن تحقق النتائج المرجوة منها .
3- تحسن من وضع التصور .
4- تؤكد على استمرارية التصميم .
5- تساعد فى التخلص من التطويل فى العمل والسماح بالتركيز على العمل الذى يضيف قيمة .
6- أن تكون سهلة التعلم بقدر المستطاع حتى لا ينفذ الوقت المتاح لمشروع إعادة الهندسة .

ومن أهم أساليب وأدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات ما يلى :

التفكير الاستقرائى :

يتطلب هذا الأسلوب البدء أولاً بالتفكير فى الحلول المحتملة وتنظيمها ثم البحث عن المشاكل ويعتبر هذا الأسلوب مطلوباً عند التطبيق لإعادة هندسة العمليات ويتم ذلك غالباً باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

خرائط التدفق :

تعتبر خرائط التدفق والرسومات الأولية أدوات أساسية عند تنفيذ برامج إعادة الهندسة حيث توضح خط سير العمليات وتعطى صورة واضحة عن العملية من حيث نقاط البدء والتدفق والتخزين والتأخير والانتهاء والعلاقات الفرعية للعمليات كما تستخدم هذه الخرائط عند إعداد البرامج الجاهزة للحاسب وإعداد خرائط موازية لمقارنة تأثير إعادة الهندسة على النتائج النهائية .

إعادة تصميم العمليات بصورة ابتكارية :

وذلك عن طريق تحليل الافتراضات التى تشكل أسلوب العمل للوصول إلى طريقة بمبتكرة يمكن أن تحقق فوائد كبيرة على سبيل المثال جعل العاملين والمدرسية شركاء المدير بالمدرسة يؤدى إلى تحسين الأداء لكل الأطراف .

نقاط التقدم فى مجال إعادة الهندسة :

يستخدم هذا الأسلوب لإجراء مقارنة بين المؤسسات التى استخدمت عملية إعادة الهندسة والمؤسسات المنافسة الأخرى أو ذات التقدم فى نفس المجال .

وظهر هذا المصطلح عام 1979 عندما استخدمته الشركات لوضع نقاط التقدم وانتشر هذا الأسلوب بعد ذلك وتم تصنيفه بصورة متعددة كالتالى :

ل. لم يقتصر على مجال العمليات الصناعية والتجارية بل تعـدها إلـى مجالات خدمية مثل المؤسسات التعليمية .

م. لم يعد ينفذ بواسطة الخبراء والمستشارين والمديرين فقط بل امتد إلى كل العاملين بالمؤسسة .

ولم يعد مفهوم المنافسة يقتصر فقط على المقارنة مع المنافسين بـل امتد إلى اكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم مـن المؤسـسات المنافسة وغير المنافسة أى التى تعمل فى مجال مختلف .

ولنقاط التقدم أنواع مختلفة تمثل فى الآتى :

أ. **نقاط التقدم الداخلية :**

وتعنى المقارنة بين عملية أو جزء من عملية داخل نفس المؤسسة .

ب. **نقاط التقدم الخارجية :**

وهى المقارنة بين عملية وعملية أخرى لمنظمات مختلفة .

ج. **نقاط التقدم التنافسية :**

وهى المقارنة مع منظمات خارجية لا تعتبر منافسة للمنظمة بصورة مباشرة .

د. **نقاط التقدم التنافسية :**

وهى المقارنة بين المؤسسات المنافسة فى نفس مجال الخدمات .

ه. **نقاط التقدم فى مجال الأداء :**

وهو قياس مستويات الأداء المحقق فى عمليات مختلفة عن طريق مـدى تحقيق العوامل الخمسة (الجودة – السرعة – الاعتمادية – المرونـة –

التكلفة) بالنسبة لعملية معينة فى المنظمة مع العمليات المشابهة فى منظمات أخرى .

و. **نقاط التقدم فى المجال التطبيعى :**

ويتم هنا تعلم الطريقة التى يتم بها تنفيذ العمليات عن طريق المؤسسات الأخرى ونقلها للمنظمة .

الثالث عشر : مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

ظهر هذا المدخل فى التسعينات الميلادية من القرن العشرين فقد نشر مايكل (***هامر وفيمس تشامبى Hammer and Champy***) مقالة حملت العنوان نفسه (***Business Prosess Re-Engineering***) وتعارفت الدراسات والبحوث العربية على اختصار هذا المدخل بمصطلح جديد هو الهندرة .

ووفقاً لرواد هذا المدخل فإن الهندرة هو إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية فى معايير الأداء الحاسمة مثلا لكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

وقد لاقى هذا المدخل قبولاً واسعاً فى المنظمات الغربية على درجة الخصوص وتنامت أعداد المؤسسات التى تبنته من منطلق أنه يلبى احتياج المنظمات التى تعانى أزمات أو تدهوراً فى الأداء كما أنه يتناسب مع المنظمات الناجحة أيضاً لتحقيق مزيد من التطلعات والإنجازات .

وينصب هذا المدخل على العمليات وليس على الوظائف كما هو الحال فى التنظيم التقليدى الذى يقوم على تقسيم العمل وفقاً لطبيعة النشاط (إدارة المخزون – إدارة الميزانية – الإدارة المالية) .

ففى ظل التنظيم التقليدى يقتضى إنجاز عملية ما مرورها على عدة إدارات وهو الأمر الذى يتسبب فى تأخر الإنجاز وظهور النزاع والتداخل بين الأفراد بينما تعتمد الهندرة على مدخل العمليات الذى يتلخص فى إعادة تصميم التنظيم بشكل يكفل أن تكون العملية هى وحدة تقسيم العمل وهذا من شأنه أن يقلل من الكلفة ويحسن الجودة ، ويؤدى إلى إنجاز العمل فى وقت قياسى هذا فضلاً على أنه ينمى قيم التعاون .

يتضح مما سبق أن العملية هى محور الاهتمام ومن ثم ينبغى تحديدها تحديداً دقيقاً ومعرفة أجزائها وخطواتها تمهيداً لتجميع الوظائف ذات الصلة بإنجازها فى موقع واحد يقوم بها فريق عمل مختص يتمتع بصلاحيات واسعة .

ومن الملاحظ أن الفرق الجوهرى بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة يكمن فى أسلوب التحسين فبينما يميل الأول إلى التحسين الجذرى السريع ، يميل المدخل الثانى إلى التحسن التدريجى وفى هذا السياق يشير رواد هذا الاتجاه إلى أن الهندرة وإدارة الجودة الشاملة ليستا متعارضتين كما أنهما ليستا متطابقتين وإنما تكملان بعضهما بعضاً .

ومن جانب آخر أكدت الدراسات أن المنظمات التى كانت تطبق إدارة الجودة الشاملة حققت نتائج جيدة عندما تبنت مدخل الهندرة بشكل يفوق المنظمات التى تبنت الهندرة دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة ، فالمعنى فى تطبيق إدارة الجودة يدعم تنفيذ مشروع الهندرة ، كما يعول على إدارة الجودة الشاملة كثيراً فى اختيار العمليات التى ينبغى إعادة هندستها وهى عملية حيوية مفصلية يتوقف عليها نجاح مشروع الهندرة .

الرابع عشر : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

لكى تتحقق الأهداف المرجوة من عملية إعادة الهندسة لابد من توافر عدد من العوامل التى تساعد على تحقيقها من أهم هذه العوامل هى :

- إدراك كاف لرغبات وتوقعات الطلاب والعاملين .
- تحليل سليم لموقف المؤسسة وتصميم أهداف التغيير .
- إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه .
- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضوعاً لإعادة الهندسة .
- تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصرها .
- تشجيع الاختراعات والابتكارات .
- موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمى وإن تطلب الأمر ذلك كنتيجة لإعادة تصميم العمليات فقد تلغى وحدة تنظيمية أو أكثر أو أخرى .
- صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل .
- إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة الهندسة .
- الإفادة من تكنولوجيا المعلومات فى بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات وتحركات سريعة ورشيدة .
- النظر لمعارضة البعض للتغيير كرد فعل طبيعى وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة .
- جودة العلاقة بين كل من :

أ. الإدارة العليا وطاقم المديرين .

ب. المديرين ومرؤوسيهم .

ج. العاملين وبعضهم بعضاً

- نظم التحفيز التى تتبعها الإدارة .
- المناخ التنظيمى العام بالمؤسسة ودرجة رضا العاملين .
- أن تصبح عملية إعادة الهندسة كأسلوب للحياة وليس كمشروع منفصل عنها .
- أن يكون محور إعادة الهندسة هو العميل وهذا يعنى أن إعادة الهندسة من خارج المؤسسة أكثر من داخلها .
- المشاركة والتطوع .
- الدخول فى اتصالات مفتوحة وصادقة .
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص .
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية .
- الالتزام بجدول الأعمال .
- لعب الدور القيادى عندما يتطلب ذلك .
- حتى ينجح مدخل إعادة الهندسة فلابد من الأخذ فى الاعتبار أهمية العنصر البشرى من حيث حسن اختياره وتبويبه وتحضيره خاصة وأن المنطلقات الأخرى للنجاح بدأت تفقد ميزاتها يوماً بعد آخر .
- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة فى هذا المجال والشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة .
- التحسن المستمر لتحقيق إعادة الهندسة الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر فى أداء العمليات للاجتهاد الشخصى أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ .
- تنمية مهارات التفكير الإستراتيجى وربطها بالعمليات الرئيسية عند إعادة الهندسة وذلك فيما يخص كل مؤسسة على حدة .

- وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق عملية إعادة الهندسة .
- تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً يجب أن يكون عنصراً أساسياً فى عملية إعادة الهندسة باعتباره المحور الأساسى الذى تدور حوله جميع الأنشطة بالمؤسسة فلا يمكن لأى مؤسسة أن تستمر دون دراسة احتياجات ورغبات عملائها ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .
- يتطلب نجاح عملية إعادة الهندسة تكوين فرق عمل مكونة من جميع الإداريين بالمؤسسة وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التى تنظم دورها فى إحداث التغير المطلوب والتى تتمثل فى المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات وكذلك الاجتماعات بصورة دورية .

ويرى (***أورين هاريل Oren Haral 1996***) أن هناك أربعة عوامل تساعد على نجاح عملية إعادة الهندسة وهى كالتالى :

أ. ربط مجهودات إعادة الهندسة داخل المؤسسة بالمجتمع الخارجى عامة وبالعملاء خاصة .

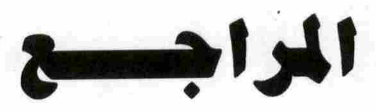
ب. لا تعتبر إعادة الهندسة زيادة التفكير بل تعنى البدء من حقول خضراء رفض التفكير التقليدى والنظر خارج الصندوق .

ج. التركيز على الجانب الإنسانى لإعادة الهندسة وليس الجانب التكنولوجى .

د. التأكيد على وجود الشجاعة والثبات والعزم على التغير وكذلك الرؤيا والتصور والإدراك فى قائد عملية إعادة الهندسة .

هـ. اختصار سلسلة من الأفعال ويتطلب هذا قليلاً من أوامر الإدارة العليا ونتيجة لذلك يقوم كل موظف بعدد من المهام فى آن واحد .

و. تحليل واع لموقف المنظمة فى ضوء المتغيرات الرئيسية المستخدمة صياغة أهداف محددة للتغيير .



المراجع

أولاً : المراجع العربية

1- نبيل العلقام، **مقدمة فى السياسات الإدارية (مراكز الشباب)**، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997م.

2- إبراهيم سعد الدين، **السياسات الإدارية للمشروعات فى ضوء التطور الاقتصادى والاجتماعى**، القاهرة، دار المعارف 1971م.

3- سيد الهوارى، الإدارة، **الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس 1971م.

4- على السلمى، **سياسات وإستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية**، القاهرة، دار المعارف 1972م.

5- سالم بن مستهيل شماسى، **دراسات فى المناهج والإدارة التعليمية**، رؤية نقدية معاصرة، شبين الكوم، دار الكتاب الجامعية الحديثة، 2003م.

6- حسين التهامى، **المدخل إلى أصول إدارة الأعمال**، المرجع الإدارى الناجح، 2009م، بـ ن.

7- خالد بن سعد الجضتعى، **الإدارة النظريات والوظائف**، 1426هـ.

8- محمد عبد الفتاح بياغى، **مبادئ الإدارة العامة**، الرياض، 1987م.

9- أحمد إبراهيم أبوش، **الإدارة فى الإسلام**، الخرطوم، الإدارة السودانية للكتب، 1984م.

10- عمر محمد خلف، **أساسيات الإدارة والاقتصاد فى التنظيمات التربوية**، الكويت، منشورات ذات السلاسل، 1986م.

11- محمد عبد الفتاح محمد، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2008م.

12- محمد حسن العمايرة، **مبادئ الإدارة المدرسية**، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2002م.

13- محمد عمر الطنوبى، **قراءات فى علم النفس الاجتماعى**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1999م.

14- أحمد إبراهيم أحمد، **الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2001م.

15- شاكر فتحى أحمد وآخرون، **الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى**، القاهرة، دار الفكر العربى، 2006م.

16- حامد محمد عبد العزيز القايرى، **النمط القيادى لمدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين** " دراسة ميدانية " للمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، 1987م.

17- محمد منير مرسى، **الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة، عالم الكتب، 1983م.

18- إبراهيم المنيف، **الإدارة " المفاهيم، الأسس، المهام "**، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، 1403هـ.

19- تنضيب عوادة القايدى، **الأنماط الإدارية لمديرى المدارس وعلاقتها بالنمو المهنى للمعلمين**، ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، 1987م.

20- سيد الهوارى، **المدير الفعال**، دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة، جامعة عين شمس، 1985م.

21- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان، شركة دار الشعب، 1982م.

22- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الرياض، مطابع الفرزدق، 1985م.

23- على عبد ربه حسين، **تطوير إدارة التعليم الجامعى فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة**، دراسة بين النظرية وتطبيقها، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007م.

24- عبد الله محمد عبد الرحمن، **سوسيولوجيا التعليم الجامعى** – دراسة فى علم الاجتماع التربوى، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1991م.

25- فؤاد أحمد حلمى، **تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر مدخل إعادة الهندسة**، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع8 يناير 2003م.

26- عادل عبد الفتاح سلامة، **حلقات الجودة**، مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية فى ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية، مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة عين شمس ع24، ج2، 2000م.

27- محمود عطا محمد، **بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية فى مصر فى ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة**، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع41، مايو 2002م.

28- تركى إبراهيم سلطان، **هندسة التغيير** – التغيير الجذرى لفن الإدارة (المنهجية والتطبيق)، القاهرة، د. ن 1996م.

29- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء (مداخل جديدة – لعام جديد)** القاهرة، دار النهضة العربية، 1999م.

30- عادل على هراس، **إعادة هندسة العمليات بدون تكنولوجيا المعلومات مدخل منظمات العمالة الكثيفة إلى عصر المعلومات**، المؤتمر السنوى السابع، إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، 1997م.

31- أحمد محمد غنيم، **الثورة الإدارية المضادة**، منهج القرن الحادى والعشرين، المنصورة، المكتبة العصرية، 1997م.

32- على السلمى، **تطوير وتحديث المنظمات**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.

33- جوير ماطر الثبيتى، حمزة عبد الله عقيل، **نموذج إعادة هندسة العمل فى الأقسام الأكاديمية**، دراسة حالة، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مجلد 8، ع4، يوليو 2002م.

34- شاكر محمد فتحى، **إدارة المنظمات التعليمية**، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996م.

35- محمود عطا محمد - **بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية فى مصر فى ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة**، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع41، مايو 2002م.

36- عرفات عبد العزيز سليمان، **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى والمعاصر**، القاهرة، مكتبة الإنجلو المصرية، 1988م.

37- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، غزة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م.

38- محمد قاسم القريوتى، **الإدارة المعاصرة**، الأردن، عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية، 1985م.

39- هانى عبد الرحمن الطويـل، **الإدارة التربويـة والسلوك المنظمى**، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م.

40- عبد الغنى عبود وآخرون، **إدارة المؤسسة الابتدائية**، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1992م.

41- صفاء عبد الرازق أحمد العتربى، **استخدام أسلوب الهندسة الإدارية فى تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة**، ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها، 2004م.

42- نبيل الحسينى النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

43- عبد العزيز الحر، مدرسة المستقبل، الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، 2001م.

44- محمد صالح الحناوى، إسماعيل السيد، **قضايا إدارية معاصرة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999م.

45- على السلمى، **تطوير وتجديد المنظمات**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.

46- يوسف عبد المعطى مصطفى، **نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعى**، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، ع6، مارس 2002م.

47- خالد بن سعد عبد العزيز، **إدارة الجودة الشاملة**، تطبيقات على القطاع الصحى، الرياض، مكتبة العبيكان، 1997م.

48- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1999م.

49- نبيل مرسى خليل، **إعادة بناء المؤسسات العربية**، خطة عمل للمستقبل، المؤتمر الثامن للتدريب والتنمية الإدارية فى الهندسة والإدارة، القاهرة 18 – 20 أبريل، 1995م.

50- على محمد عبد الوهاب، **إعادة هندسة الإدارة وآفاق المستقبل**، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة، المؤتمر العربى الثامن، 1998م.

51- السيد عليوة، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، القاهرة، أيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.

52- تركى سلطان، **هندسة التغيير**، التغيير الجذرى لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، د. ن، القاهرة، 1996م.

53- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997م.

54- سيدة عليوة، **برنامج الهندسة الإدارية**، مركز القرارات للاستشارات، المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، 1997م.

55- مايكل هامر، **نتائج إعادة الهندسة الكيفية التى تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والحياة**، ترجمة آفاق افبداع، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، سلسلة الإدارة والإعلام، 1999م.

56- مايكل هامر، جيمس شامبى، **إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات (الهندرة دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة)**، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمى، شعاع، 1995م.

57- سلامة عبد العظيم حسين، **تحسين جودة الإدارة المدرسية فى مصر**، تصور مستقبلى، مؤتمر كلية التربية بطنطا، جودة المدرسة المصرية، أبريل 2002م.

58- أبو بكر أحمد صديق خلاف، **تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة فى ضوء الإدارة الإلكترونية**، دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2009م.

59- مايكل هامر، **نتائج إعادة الهندسة الكيفية التى تعتبرها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والمياه**، ترجمة آفاق للإبداع والنشر والإعلام، الرياض، دار آفاق للإبداع والنشر والإعلام، 1999م.

60- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، مدخل جديد لعالم جديد، إعادة الهندسة الإدارية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2001م.

61- شاكر محمد فتحى، **تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة تصور مقترح**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع26، ج2، 2002م.

62- موسى توفيق المدهون، **نموذج مقترح لتمكين العاملين فى المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الاقتصاد والإدارة، ع22، 32، 1999م.

63- محمود رفاعى، **إعادة هندسة عمليات التشغيل**، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002م.

64- مايكل هامر، جيمس شامبى، **إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات الهندسية**، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمى، شعاع 1995م.

65- طارق عبد الرءوف عامر، ربيع محمد، **الديمقراطية المدرسية**، الأردن، عمان، دار اليازورى العالمية للنشر والتوزيع، 2008م.

66- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م.

67- أحمد إبراهيم أحمد، **تحديث الإدارة التعليمية**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الجامعية، 2002م.

68- عرفات عبد العزيز سليمان، **إستراتيجية الإدارة فى التعليم**، دراسة تحليلية مقارنة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1985م.

69- **الاتجاهات المعاصرة فى القيادة التربوية**، السعودية، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، 1984م.

70- إبراهيم عصمت مطاوع، أمنية أحمد حسن، **الأصول الإدارية للتربية**، القاهرة، دار المعارف، 1984م.

71- عرفات عبد العزيز سليمان، **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

72- **أعضاء هيئة التدريس**، كلية التربية، جامعة الأزهر، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة، مذكرات دراسية.

73- **أعضاء هيئة التدريس**، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

74- محمد عُمر الطنوبى، **قراءات فى علم النفس الاجتماعى**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1999م.

75- حسين أحمد عبد الرحمن، **المدخل إلى دراسة السلوك الإنسانى مقدمة فى العلوم السلوكية**، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008م.

76- يحيى محمد نبهان، **مهارات التدريس**، الأردن، عمان، دار اليازوى العلمية للنشر والتوزيع، 2008م.

77- صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003م.

78- عدلى سليمان، **مفاهيم ومدركات اجتماعية فى رعاية الشباب**، دليل القارة، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، قطاع إعداد القادة، القاهرة.

79- أحمد البستان، التباين **فى السلوك القيادى للمستويات المختلفة فى الإدارة المدرسية بدولة الكويت**، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، جامعة الكويت، ع67، صيف 1999م.

80- عبد الصمد قائد الأغيرى، **الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديرى ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية فى المملكة العربية السعودية**، دراسة استطلاعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، ع88، شتاء 1998م.

81- محمد يوسف أبو جراد، تطوير **اختيار القيادات التعليمية بالتعليم الفنى فى فلسطين فى ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة**، حولية كلية البنات، جامعة عين شمس، ع6، 2005م.

82- إيمان هلال، **تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية فى ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة**، دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1998م.

83- على السلمى، **ضمانات فاعلية وجدوى إعادة البناء فى المؤسسات العربية**، أوراق فكرية، العدد 2، الجمعية العربية للإدارة، أبريل 1995م.

84- على السلمى، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مكتبة غريب، 1992م.

85- شاكر محمد فتحى، **إدارة المنظمات التعليمية**، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996م.

86- وليم تريس، **تصميم نظم التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991م.

87- على السلمى، **المدير المصرى وبرنامج عمل المستقبل**، ندوة الجمعية العربية للإدارة، 23 مايو 1995م.

88- سيد الهوارى، **القائد التمويلى**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996م.

89- ميرفت صالح ناصف، الدور القيادى للمرأة فى التعليم المصرى بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم التربوية، ع4 فبراير 1997م.

90- عبد الله بن عبد اللطيف، **القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق**، كلية التربية جامعة قطر، ح7، 1994م.

91- محمد عبد الله آل ناجى، **التفاعل التنظيمى وأسلوب القيادة**، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة فى جماعة العمل، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، ع38، مجلد 10، شتاء 1996م.

92- أحمد إبراهيم أحمد، **الإدارة التعليمية بيْن النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002م.

93- أحمد إبراهيم أحمد، **تحديث الإدارة التعليمية**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002م.

94- أحمد إبراهيم أحمد، **الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربى، 1998م.

95- سلامة عبد العظيم حسين، **ديناميات وأخلاقيات صنع القرار**، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005م.

96- أعضاء هيئة التدريس، **الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة**، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2006م.

97- إبراهيم عبد اللطيف، **كيف تصبح مديراً ناجحاً فعالاً**، مدخل تحليل القدرات، مجلة التنمية الإدارية، ع69، أكتوبر 1995م.

98- أحمد إسماعيل حجى، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها**، القاهرة، عالم الكتب، 1995م.

99- أحمد بطاح، **الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين فى الأردن من وجهة نظرهم**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الهيئة القومية للبحث العلمى، الجماهيرية الليبية العظمى، ع1، 1996م.

100- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التعليمى رؤية معاصرة**، القاهرة، 2000م.

101- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1997م.

102- أشرف عرندس عبد العال، **فعالية الدورة التدريبية للتنمية المهنية للمعلمين بالإدارة المدرسية لمرحلتى التعليم الابتدائى والإعدادى بمحافظة الغربية**، دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، مج 10، ع43، أبريل 2000م.

103- أمل محسوب محمد زناتى، **الممارسات القيادية لمديرى التعليم الثانوى والرضا الوظيفى للمعلمين فى جمهورية مصر العربية**، ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2000م.

104- أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م.

105- بسمة بن عدنان السيوفى، **التدريب التعاونى**، الربط بين نظم التدريب ومتطلبات الوظيفة، مجلة التدريب والتنمية، ع103، أغسطس 2007م.

106- توما جورج خورى، **الشخصية**، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر، 1996م.

107- جاك ديلور وآخرون، **التعلم ذلك الكنز الكامن**، ترجمة جابر عبد الحميد، تقرير اللجنة الدولية للقرن الواحد والعشرين، اليونسكو، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997م.

108- جمال محمود الخباز، **الإبداع لدى مديرى المدارس الحكومية فى مصر وسبل تفعيله**، مجلة التربية كلية التربية، جامعة الأزهر، ع135، ج1، مارس 2001م.

109- جيمس هينجز، **طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة بيمك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 2004م.

110- جوزيف أوكونور، أياد ومكدريموت، **فن تفكير الأنظمة مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات**، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير 2004م.

111- حسن أبشر الطيب، محاور **لتنمية التجارب الإبداعية فى إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإدارى**، الإدارة العامة، ع95، 1988م.

112- حسن الطيب، محاور **تنمية التجارب الإبداعية فى إستراتيجيات الإصلاح والتطوير**، مجلة الإدارة العامة، ع59، 1988م.

113- حسين التهامى، **المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**، القاهرة، الدار العالمية للنشر، 2008م.

114- حشمت جبر، ياسر فاروق، **المدير المحترف واللقاءات التميز**، القاهرة، مطبعة النيل، 1996م.

115- خالد المهندى وآخرون، **معوقات التفكير الإبداعى فى مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون**، الكويت، وزارة التربية وإدارة البحوث التربوية، 2001م.

116- **خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك**، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك 2000م.

117- **خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك**، التفكير الإبداعى، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ج2، 2004م.

118- **خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك**، منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعى وقرارات الإدارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2003م.

119- **خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك**، الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ج1، 2004م.

120- **خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك**، كيف تفكر إيجابياً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ج6، 2004م.

121- **خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك**، المهارات السبع للنجاح من القاعدة إلى القمة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2004م.

122- داخيل ويتون، تيم كاميرون، **الإدارة والقيادة الذات أنت كما تفكر**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001م.

123- رائدة الزهيرى، **الإبداع الإدارى فى ظل البيروقراطية**، مجلة عالم الفكر، الكويت، مج30، ع3، 2002م.

124- زهير منصور، **مقدمة فى منهج الإبداع**، الكويت، ذات السلاسل الذهبية، 1999م.

125- زين العابدين بن درويش، **الإدارة فى مناخ إبداعى**، المؤتمر السنوى الثانى " مستقبل الإدارة العربية فى عالم المعرفة والتقنية العالمية "، الإسماعيلية، الجمعية العربية للإدارة 6 – 8 ديسمبر 2006م.

126- سيد الهوارى، **الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية**، القاهرة، 1996م.

127- سيد الهوارى وآخرون، **مبادئ الإدارة**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995م.

128- سعودى عبد الظاهر سيد، **التدريب أثناء الخدمة لمعلمى المرحلة الابتدائية فى المملكة العربية السعودية**، دراسة تقويمية، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة المنيا، ع4 أبريل، 1996م.

129- سعود النمر، **السلوك الإدارى**، الرياض، جامعة الملك سعود، 1410هـ.

130- صبرية بنت مسلم الدجوى، **الإبداع الإدارى فى المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة**، المجلة التربوية، ملحق العدد 82، مج21 الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، ع82، مارس 2007م.

131- صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، الدار العالمية للنشر 2003م.

132- ضيف الله بن عبد الله النجحى، **معوقات الإبداع الإدارى فى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية**، دراسة استطلاعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، جامعة الكويت، ع16، يناير مارس 2005م.

133- ضياء الدين زاهر وآخرون، **تقويم الإدارة المدرسية فى التعليم الأساسى**، المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى، قسم البحوث والامتحانات، 1996م.

134- عاصم الأعرج، **دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى**، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 1995م.

135- عامر حفنى الكبيسى، **سيكولوجية التدريب والإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1925هـ.

136- عادل السيد محمد الجندى، **الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال**، دراسة تحليلية، التربية المعاصرة، ع42، يوليو 1996م.

137- عبد الغنى عبود وآخرون، **أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية والتطبيقية**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992م.

138- عبد الرحمن أحمد الهجان، **المدخل الإبداعى فى حل المشكلات**، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 1999م.

139- عبد الرحمن أحمد الهجان، **كيف توظف التدريب من أجل تنمية الإبداع فى المنظمات**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مد2، ع10، 1995م.

140- عبد الله عبد الرحمن البربرى، **الإبداع يخنق الأزمات**، الرياض، بيت الأفكار الدولية، 1999م.

141- عبد الله بو بطاينة، **تفعيل التعاون بين التعليم العالى وقطاع الأعمال نماذج من التجارة العربية**، الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، 2001م.

142- عبد المعطى عساف، **مقومات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة**، مسقط، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة، مج17، ع62، 1995م.

143- على الحمادى، **صناعة الإبداع**، بيروت، دار بن حزم للطباعة والنشر، 1998م.

144- فاطمة حسن آل خليفة، عصام سعد الربيعان، **قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع فى العمل الحكومى فى دولة الكويت**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ع70، 2000م.

145- فهد بن صالح السلطان، **التحديات الإدارية فى القرن الواحد والعشرين**، الرياض، مطابع الخالد للأوفست، 2004م.

146- فهيد عايض الشمرى، **المدخل الإبداعى لإدارة الأزمات والكوارث**، الرياض، شكرة مطابع نجدة التجارية، 2002م.

147- كارول جومان، **الإبداع فى العمل دليل عملى للتفكير الإبداعى**، ترجمة باهر عبد الهادى، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.

148- كريستوف فريدريك برادن، **حرب الإبداع فى الإدارة بالأفكار**، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000م.

149- مازن رشيد، **الجانب الاجتماعى للإبداع**، مجلة الإدارة العامة، مج44، ع1، 2004م.

150- محمد عامر، **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع فى الأجهزة الأمنية**، دراسة ميدانية على الضباط العاملين فى شرطة الرياض، ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، 2006م.

151- مصرى عبد الحميد حنوره، **السلوك الإبداعى مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية**، بحوث ودراسات، ع13، 1995م.

152- مصرى عبد الحميد حنوره، **الإبداعى من منظور تكاملى**، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1997م.

153- مصطفى محمود أبو بكر، **خصائص الأنماط القيادية فى الواقع العملى**، المؤتمر العربى الثالث فى الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية فى الفترة 28 – 31 أكتوبر 2002م.

154- من مؤتمر عماد الدين، **الإبداع فى الإشراف التربوى أساليب وتقنيات**، مجلة رسالة التربية نعمان، وزارة التربية والتعليم، ع3، 1999م.

155- موسى يونس، **التفوق الإدارى**، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 2000م.

156- مؤيد سعد السالم، **العلاقة بين أبعاد التقييم والسلوك الإبداعى**، دراسة ميدانية فى منشأة صناعية عراقية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج26، ع1، 1999م.

157- نادية حسن أيوب، **العوامل المؤثرة فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية**، الإدارة العامة، 2000م.

158- نادية عدنان يوسف، **التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادى والتركيب التنظيمى وأثره فى الإبداع**، المجلة العربية للإدارة، مج17، ع1، 1995م.

159- نبيل الحسينى النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993م.

160- نبيل حافظ عبد الفتاح، **مهارات التفكير الإبداعى وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، مجلة الإدارة، مسقط، ع6، 1995م.

161- هدى صقر، **معوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين**، مجلة الإدارة، مج26، ع2، القاهرة 1994م.

162- يوسف عبد المعطى مصطفى، **تنمية الإبداع فى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر**، دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع72، يوليو 1998م.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- ***Allen Allnoch***: "Reengineering Should Lead to Impowerment", HE Solutions, Vol, 30, Issue 1. Jan. 1998.

2- ***AsbJorn Rolstadas***: Performance Management A Business Process Bench Marketing Approach, Chapman & Hall, London, 1995.

3- ***Archie Lockam, James F. Cox***: Reengineering Performance Measurement, New York, IRWIN Professional Publishing, 1994.

4- ***Betts, Martinand et. al.***: Reengineering The Construction Process and its Implications for Construction Management Research, University of Sanford, UK, 1993. Kelvin F, John J, Feat her, & Richardl: Lynch, Corporate Renaissance: the art of Reengineering, Block well, Oxford, 1994.

5- ***Charles Warner***: management by Objectives for Sales Department, at web site http://www.charleswarner.us/mbosls.html.

6- ***Davies, Brent***: "Reengineering and its Application to Education School Leadership and Management, Vol. 17, No. 2, 1997.

7- ***Davis, Brent & West-Burnham, John***: The Nature of Reengineering and Quality Management From Davis Brent & Burnham: Reengineering & Total Quality in Schools; How to Reform and Restructure your School to Meet the Challenge of the Future Financial, Times-Pitman Publishing, London, 1999.

8- ***Davis, Brent***: Rethinking The Educational Context; A reengineering Approach, From Elision, Linda and Davis, Brent: School Leadership for – the 21st Century; A Competency & Knowledge A Proach, Routledge, London, 1997.

9- ***Denys John***: Leadership in Schools, London, Heinemann Educational Books, 1980.

10- ***Hamur, Michael & Champy, James***: Reengineering the Corporation A manifesto for Business Revolution, New York: Harper Business, A division of Harper Collins Publisher, 1993.

11- ***Harmmer, M. & Champy J***: Reengineering The Corporation A manifesto for Business revolution, Harper Business, Apivision of Harper Collin. PVP, Lishers, V. SA, 1993, N. 4, 1993.

12- ***J. Kotter***: Leading change, "Why transformation Efforts fail" Harvard Business review, March-April 1995.

13- ***Jeffery, B.***: " A clean slate: Reengineering can be the greates challenge is has ever confronted" MIDR Ange systems, 14. 1994.

14- ***Louis, Allen, et. al.***: Reengineering and Organizational Change Management, Vol. 47, Issue 2/3, Feb, 1996.

15- ***Marta Fossas Olalla***: Information Technology in Business Pro Reengineering, International Advances in Economi Research, Vol. 8 Issue 3, August 2000.

16- ***Martin. C.J. & Clark, B. A.***: "Executive formation systems. Re developments and research imperatives" British Journal of management, V.12, 1990.

17- ***Marilyn Ardito***: The Power of Ownership: An Ethnographic Study of Participatory Action Research Team Engaged in a Reengineering Effort, Diss. Abs. Int., Vol. 60, No. 11, May 2000.

18- ***Michael Hammer & Stanton, Steven***: Reengineering revolution New York, Harper Collins, Sept. 1995.

19- ***Michael E. Johnson, et. al.***: Sources of Fidelity in Purposive Organizational Change-Lesson from a reengineering Case, Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 7, November 2003.

20- ***Vadim Kotelnikov***: Management by Objectives, at web site http://www.1000ventures.com/business

21- ***Vadim Kotelnikov***: Managing by Wandering Around (MBWA), March 2004, at web site http://www.100ventures.com/business-guide/mgmt-mbwa.html

22- ***Oren, Haral***: Why did Reengineering die? Management Review June, 1996.

23- ***Parker. John & Carol, Barry***: "Guide to Business pro Reengineering Industrial Engineering". June, 1993.

24- ***Shikha Sharma***: Management by Objectives, at web site http://www.choo.fis.utoronto.ca/fis/courses/plan4.htm

25- ***Quality Resources the Kraus Organization***: Beyond the Basics of Reengineering-Survival Tactics for the 90, New York, Ellen Snodgrass, 1994.

26- ***Richard Discenza, et. al.***: The Design and Management of Effective Distance Learning Programs, Hershey, Idea Group Publishing, 2002.

27- ***Tracey B. Weiss***: Reengineering Performance Management, Florida, St. Lucie Press, 1997.

28- ***Talwar, Rohit***: "Business Reengineering-Astrology-Drive Approach-Lagrange Planning, Vol. 62, No. 8, 1993.

29- ***Touche Ross***: Reengineering for Results Management Constar Service Brochure cited from in Brownie and Dsul Reengineering the Enterprise 1995.

30- ***Zane L. Berge***: Why not Reengineer Traditional Higher Education?, Edited by, Lisa Ann Petrides: Case Studies on Information Technology in Higher Education-Implications for Policy and Practice, London, Idea Group Publishing, 2000.

الفهرس

فهرس